
BACHELORARBEIT

Frau
Michelle Kemp

**Nachhaltigkeitsmarketing in
der Lebensmittelbranche**

2016

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Nachhaltigkeitsmarketing in der Lebensmittelindustrie

Autorin:
Frau Michelle Kemp

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM13wK6-B

Erstprüfer:
Prof. Dipl.-Kaufm. Günther Graßau

Zweitprüfer:
Katrin Kramer

Einreichung:
25. Juli 2016, Berlin

BACHELOR THESIS

Sustainable Marketing in Food Sector

author:

Ms. Michelle Kemp

course of studies:

Angewandte Medien

seminar group:

AM13wK6-B

first examiner:

Prof. Dipl.-Kaufm. Günther Graßau

second examiner:

Katrin Kramer

submission:

Berlin, 25th July 2016

Bibliografische Angaben

Kemp, Michelle:

Nachhaltigkeitsmarketing in der Lebensmittelbranche

Sustainable Marketing in Food Sector

63 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

Diese Arbeit untersucht das Nachhaltigkeitsmarketing in der Lebensmittelbranche. Zusätzlich soll die Thematik durch eine Analyse der Handlung der Produzenten auf dem deutschen Markt weitergeführt werden. Basierend auf aktuellen Literaturquellen, Studien und den Nachhaltigkeitsberichten von fünf der führenden Lebensmittelkonzerne (Nestlé, Unilever, Coca-Cola, Danone und Mondelēz International) konnten Ansätze und Möglichkeiten geliefert werden, was bei einer nachhaltigen Gestaltung der Unternehmensstrategie und deren Umsetzung durch den Marketing-Mix beachtet werden muss. Es stellt sich heraus, dass eine glaubwürdige, nachhaltige Ausrichtung einen langfristigen Erfolg für die Umwelt, Gesellschaft und Ökonomie begünstigen kann.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	VIII
Abbildungsverzeichnis.....	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Hinführung zur Thematik	1
1.2 Fragestellung der Arbeit	2
1.3 Vorgehensweise und Methodik.....	5
2 Theoretische Einführung	6
2.1 Der deutsche Lebensmittelmarkt	6
2.2 Gründe für den Wandel zu einer nachhaltigen Unternehmensstrategie in der Lebensmittelbranche	7
2.3 Nachhaltigkeit vs. Corporate Social Responsibility.....	10
2.3.1 Nachhaltigkeit.....	10
2.3.2 Corporate Social Responsibility	13
2.4 Wandel der Zielgruppe: Definition von LOHAS	17
3 Analytischer Teil	20
3.1 Grundlagen des Nachhaltigkeitsmarketings in der Lebensmittelbranche	20
3.2 Nachhaltigkeitsorientierte Strategien in der Lebensmittelbranche.....	25
3.3 Marketing-Mix in der Lebensmittelbranche.....	32
3.3.1 Nachhaltige Produktpolitik	33
3.3.2 Nachhaltige Preispolitik	43
3.3.3 Nachhaltige Distributionspolitik	46
3.3.4 Nachhaltige Kommunikationspolitik.....	54
4 Schlussbetrachtungen	60
Literaturverzeichnis.....	XI
Anlagen.....	XX
Eigenständigkeitserklärung.....	XXVI

Abkürzungsverzeichnis

BMEL	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
CSR	Corporate Social Responsibility
DFN	Danone Fund for Nature
FLO	Fairtrade Labelling Organizations International
FSC	Forest Stewardship Council
Hrsg.	Herausgeber
IUCN	International Union for the Conservation of Nature
LOHAS	Lifestyles of Health and Sustainability
MSC	Marine Stewardship Council
NGO	Non-Governmental Organization
RSG	Responsible Sourcing Guidelines
RSPO	Roundtable on Sustainable Palm Oil
SMETA	Sedex Members Ethical Trade Audits
USLP	Unilever Sustainable Living Plan

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Formen der CSR.....	15
Abbildung 2: Die LOHAS im Sinus Milieu	19
Abbildung 3: Nachhaltigkeitsmarketing in sechs Schritten	21
Abbildung 4: Die Formen der CSR-Kommunikation	57
Abbildung 5: Sustainable Development Goals.....	XX

1 Einleitung

1.1 Hinführung zur Thematik

Die Anzahl der deutschen Konsumenten, die aus Gründen des Tier- und Umweltschutzes auf verträgliche Lebensmittelalternativen zurückgreifen möchten, vermehrt sich stetig. Im Vergleich zu 2013 (10 Mio. Käufer) stieg die Käuferschaft von sogenannten grünen Lebensmitteln im Jahr 2014 auf 11,2 Mio. Kunden.¹ Nachhaltigkeit wird zum Verkaufsargument. Das Verlangen der Verbraucher nach einer sozial- und umweltverträglichen Produktion ist einer der bedeutsamsten Trends in der Lebensmittelbranche, mit denen sich die Produzenten auseinander setzen müssen. Ressourcensparend, nachhaltig und verantwortungsvolles Handeln werden zu zentralen Anforderungen an den Markt. Die Konsumenten erwarten von Unternehmen, sich glaubwürdig für eine Verbesserung der Umwelt- und Sozialbedingungen einzusetzen. Aufgrund von diversen Lebensmittelskandalen herrscht zunehmend eine gewisse Unsicherheit beim Einkauf, weshalb die Kunden für mehr Transparenz und Authentizität seitens der Hersteller plädieren. Laut des Ernährungsreports des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) haben die Käufer klare Vorstellungen, was sich in der landwirtschaftlichen Produktion ändern soll. 70% wünschen sich eine bessere Umweltverträglichkeit, 86% setzen auf eine fairere Bezahlung für Bauern und sogar 88% engagieren sich für eine artgerechte Haltung von Nutztieren.²

Aber nicht nur die Verbraucher fordern die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Wertschöpfungskette, sondern auch die Politik legt großen Wert auf die Integration von nachhaltigen Themen in der Produktion. Die Bundesregierung fördert ein nationales Programm für den Fortschritt von nachhaltigem Konsum. Dies wurde bestärkt durch die Verabschiedung der *Sustainable Development Goals*³ im September 2015 durch die Vereinten Nationen, die ihren Schwerpunkt auf nachhaltiges Wirtschaften und Konsum legen.⁴

Trotz des Verlangens nach nachhaltigen Produkten sind unverständliche Informationen und ein höherer Preis oftmals Hindernisse für einen derartigen Kauf. Laut der Deut-

¹ Vgl. o. V.: Die Vegan-Ecke ist zum Verkaufsargument geworden, in: Die Welt vom 13.10.2015, <http://www.welt.de/wirtschaft/article147554900/Die-Vegan-Ecke-ist-zum-Verkaufsargument-geworden.html>

² Vgl. Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (Hrsg.): Deutschland, wie es isst. Der BMEL-Ernährungsreport 2016, von Dezember 2015, S.24: http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/Ernaehrungsreport2016.pdf;jsessionid=E3F6BEFF0EE1C590D0EAF2A2D41E8C0.2_cid358?__blob=publicationFile (Zugriff am 14.07.2016).

³ Siehe Anhang für weitere Informationen

⁴ Vgl. United Nations (Hrsg.): Sustainable Development Goals. 17 Goals to transform our world, vom 25.09.2015, <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> (Zugriff am 14.07.2016).

schen Gesellschaft für Ernährung muss jeder Kunde für den Einkauf von nachhaltigen Lebensmitteln einen Kostenmehraufwand von ca. 2.800 Euro pro Jahr und pro Person einkalkulieren.⁵ Daraus resultiert die Forderung an die Produzenten das Angebot, den Preis sowie die Produktinformationen so verbraucherfreundlich wie möglich zu gestalten. Daher ist es essentiell, dass die Unternehmen sich dazu entschließen, Nachhaltigkeit als festen Bestandteil in ihrer Unternehmensstrategie zu verankern. Laut der Studie des Zentrums für Nachhaltige Unternehmensführung (ZNU) der Universität Witten/Herdecke in Kooperation mit der Lebensmittel Zeitung sind 80% der Verbraucher überzeugt, dass Nachhaltigkeit zu einer Zukunftssicherung des Unternehmens beiträgt.⁶ Diese Tendenz spiegelt sich auch seitens der Hersteller wider: 84% sind überzeugt, dass die Integration von Nachhaltigkeit zu einem langfristigen Erfolg führt. Zusätzlich sehen die meisten Lebensmittelhersteller Nachhaltigkeit als eine Chance für Produktionsinnovationen (62%) sowie als eine Möglichkeit zur Differenzierung von Wettbewerbern (65%).⁷

Daher ist es für Lebensmittelproduzenten von großer Bedeutung diesem Trend und den gewissen Forderungen der Käuferschaft entgegen zu kommen, um die Öffentlichkeit zufrieden stellen zu können. Da Nachhaltigkeit eine langfristige Entwicklung in dem Geschäftsmodell darstellen soll, ist es unabdingbar das Marketing zu adaptieren. Aufgrund dessen geht diese Arbeit auf die verschiedenen Ansätze des Nachhaltigkeitsmarketings ein und zeigt diverse Möglichkeiten der Integration dieser entscheidenden Neigung für die Gesellschaft und Umwelt.

1.2 Fragestellung der Arbeit

Diese Bachelorarbeit trägt den Titel ‚Nachhaltigkeitsmarketing in der Lebensmittelbranche‘. Daher liegt das Erkenntnisinteresse darin, aufzuzeigen, auf welche Weise das Nachhaltigkeitsmarketing in dieser Branche aufgebaut wird. Um diese Thematik noch umfassender und spezifischer zu untersuchen, wird der Titel von der Forschungsfrage ‚Wie agieren die Produzenten auf dem deutschen Markt?‘ gestützt. Hierunter fällt die Untersuchung einer allgemeinen, nachhaltigen Ausprägung im Lebensmittelmarkt sowie der Grad an Integration einer solchen Ausrichtung in der Unternehmensstrategie. Mehrere Grundlagen werden beleuchtet und besonders die Umsetzung durch den

⁵ Vgl. o. V.: Nachhaltige Lebensmittel: Verbraucher sehen Wirtschaft in der Pflicht, in: Factory Magazin vom 12.10.2015: <http://www.factory-magazin.de/news/beitrag/artikel/nachhaltige-lebensmittel-verbraucher-sehen-wirtschaft-in-der-pflicht.html> (Zugriff am 14.07.2016).

⁶ Vgl. Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung Universität Witten/Herdecke / Lebensmittel Zeitung (Hrsg.): Nachhaltigkeit in der FMCG-Branche 2015, von 2015, S.13, https://www.uni-wh.de/uploads/media/Nachhaltigkeit_in_der_FMCG-Branche_2015.pdf (Zugriff: am 11.06.2016).

⁷ Vgl. Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung Universität Witten/Herdecke / Lebensmittel Zeitung (Hrsg.): Nachhaltigkeit in der FMCG-Branche 2015, von 2015, S. 21-22, https://www.uni-wh.de/uploads/media/Nachhaltigkeit_in_der_FMCG-Branche_2015.pdf (Zugriff: am 11.06.2016).

Marketing-Mix wird in den Vordergrund gestellt. Der analytische Teil wird anhand von fünf der führenden internationalen Lebensmittelkonzerne verdeutlicht, welche auch sehr präsent auf dem deutschen Markt sind: Nestlé (u. a. Nespresso, Mövenpick, Vittel, KitKat), Coca-Cola (u. a. Coca-Cola, Fanta, Lift, ViO), Unilever (u. a. Becel, Lipton, Knorr, Magnum), Mondelēz International (u. a. Philadelphia, Milka, Miracle Whips) und Danone (u. a. Actimel, Activa, Fruchtzwerge). Aus Gründen der Themeneingrenzung konnte ausschließlich deren unternehmerisches Engagement bezüglich der Nachhaltigkeit anhand publizierter Nachhaltigkeits- und Fortschrittsberichte sowie Informationen von der eigenen Webseite untersucht werden. Die wissenschaftliche Literatur wird mit den firmeninternen Daten verbunden und kann so demonstrieren, wie die Theorie praktisch appliziert werden kann. Die Konzerne liefern fundierte Beispiele, wie die Förderung von nachhaltigen Ansätzen zum Erfolg beitragen kann.

Aktueller Forschungsstand

Aufgrund des kontinuierlich sich verbreitenden Trends der Nachhaltigkeit integriert sich ein sozial- und umweltfreundliches Handeln immer stärker in das alltägliche Leben. Einerseits durchlebt die Käuferschaft gegenwärtig einen Wertewandel und stellt kompromisslose Forderungen an die Produktqualität. Andererseits setzt die Politik folgeschwere Rahmenbedingungen für einen nachhaltigen Produktionsprozess. Dazu kommt, dass die Wirtschaft Nachhaltigkeit als Chance sieht, um sich deutlicher von der Konkurrenz abzuheben und aus bedeutend besseren Umwelt- und Sozialbedingungen einen ökonomischen Vorteil zu ziehen. Daher steigt das Interesse an diesem Phänomen ebenfalls seitens der Wissenschaft.

In den vergangenen Jahren wurde der Ansatz des Nachhaltigkeitsmarketings in der Lebensmittelbranche vermehrt von der Forschung aufgenommen. Auffallend ist, dass sich einige Veröffentlichungen als Grundlage nach wie vor auf das Standardwerk ‚Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele‘⁸ von Meffert, Burmann und Kirchgeorg beziehen. Relevante Publikationen sind hierfür unter anderem ‚Nachhaltigkeitsmarketing – Eine fallstudienbasierte Einführung‘⁹, ‚CSR und Produktmanagement – Langfristige Wettbewerbsvorteile durch nachhaltige Produkte‘¹⁰ sowie ‚Marketing für LOHAS – Kommunikationskonzepte für

⁸ Vgl. Meffert, Heribert et al. (2015): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiel, 12., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden.

⁹ Vgl. Griese, Kai-Michael (Hrsg.) (2015): Nachhaltigkeitsmarketing. Eine fallstudienbasierte Einführung, Wiesbaden.

¹⁰ Vgl. Weber, Torsten (Hrsg.) (2015): CSR und Produktmanagement. Langfristige Wettbewerbsvorteile durch nachhaltige Produkte, Heidelberg.

anspruchsvolle Kunden'.¹¹ Hieraus ziehen die Autoren ihre Basisinformationen und führen diese unter der Berücksichtigung von sozialen, ökologischen und ökonomischen Ansätzen weiter. Ebenfalls ist bei der Forschungsübersicht zu berücksichtigen, dass die Wissenschaft dem reinen Nachhaltigkeitsthema bedeutende Aufmerksamkeit schenkt, sich allerdings in nur wenigen Kapiteln auf die Lebensmittelbranche bezieht, wie beispielsweise ‚Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis‘ in einem Kapitel auf ‚CSR in der Agrar- und Ernährungswirtschaft‘¹² eingeht oder das Kapitel ‚CSR im Handel‘ aus ‚CSR und Kommunikation – Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln‘¹³ den Schwerpunkt der Lebensmittelbranche aufnimmt. Dadurch, dass das Phänomen der Nachhaltigkeit erst während der letzten Jahre einen wirksamen Aufschwung erlebt hat, kann diese Arbeit aufgrund von aktueller Literatur – wie die genannten Beispiele bereits bezeugen – behandelt werden. Darüber hinaus werden mehrere Veröffentlichungen der ‚Management-Reihe Corporate Social Responsibility‘ des Herausgebers René Schmidpeter für die Beantwortung der Forschungsfrage genutzt.

Zusätzlich wird die vorliegende Arbeit durch diverse Studien und Statistiken unterstützt, um bestimmte Tendenzen und Faktoren untermauern zu können. Umsatzzahlen, Kriterien zum Lebensmitteleinkauf oder Prognosen der nachhaltigen Weiterentwicklung von Unternehmen und Gesellschaft können hierdurch definiert werden. Erwähnenswerte Studien sind beispielsweise ‚Nachhaltigkeit in der FMCG¹⁴-Branche‘¹⁵ oder ‚CSR-Kommunikation im Wandel – Status quo und Trends aus Sicht der Unternehmen‘¹⁶. Ebenfalls können durch die Nachhaltigkeitsberichte der führenden Unternehmen der Lebensmittelbranche weitere Zahlen und nachhaltige Neigungen betreffend erzielter Resultate unterstrichen werden.

Ergänzend nutzt diese Arbeit auch Fachmagazin der Marketingbranche. ‚W&V‘, ‚uwf UmweltWirtschaftsForum‘ und ‚Marketing Review St. Gallen‘ beschäftigen sich mit der nachhaltigen Prägung im Marketing, welche ebenfalls die Lebensmittelbranche bezüglich dessen betrachten. Zusätzlich greift die vorliegende Arbeit auf einzelne Artikel von

¹¹ Vgl. Köhn-Ladenburger, Christiane (2013): Marketing für LOHAS. Kommunikationskonzepte für anspruchsvolle Kunden, Wiesbaden.

¹² Vgl. Schneider, Andreas / Schmidpeter René (Hrsg.) (2015): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, 2., ergänzte und erweiterte Auflage, Heidelberg.

¹³ Vgl. Heinrich, Peter (Hrsg.) (2013): CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln, Heidelberg.

¹⁴ Kurzform für Fast Moving Consumer Goods

¹⁵ Vgl. Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung Universität Witten/Herdecke / Lebensmittel Zeitung (Hrsg.): Nachhaltigkeit in der FMCG-Branche 2015, von 2015, S.13, https://www.uni-wh.de/uploads/media/Nachhaltigkeit_in_der_FMCG-Branche_2015.pdf (Zugriff: am 11.06.2016).

¹⁶ Vgl. Bundesverband Die Verbraucher Initiative e.V. (Hrsg.): CSR-Kommunikation im Wandel – Status quo und Trends aus Sicht der Unternehmen, vom 28.06.2016, http://www.nachhaltig-einkaufen.de/media/file/62.Krueger_Charts_Studie_CSCP-VI_28_06_12.pdf (Zugriff am 06.07.2016).

Gesellschaftsmedien, wie ‚Stern‘ und ‚Der Spiegel‘ zurück, da gerade die Lebensmittelbranche im Interesse der gesamten deutschen Bevölkerung steht. Aktuelle Trends oder ausschlaggebende Skandale bilden hierbei den Fokus und beeinflussen das Verhalten der Konsumenten in ihrem alltäglichen Verhalten.

1.3 Vorgehensweise und Methodik

Die vorliegende Arbeit ist eine auf Literatur basierende Analyse und wird von einzelnen Fakten mehrerer Studien untermalt. Durch den Bezug auf Fallbeispiele aus der Lebensmittelbranche wird die wissenschaftliche Theorie anhand von mehreren Produzenten verbildlicht. Diese Bachelorarbeit wird zuerst in einen theoretischen und anschließend in einen analytischen Rahmen gesetzt. In der Theorie werden weitere nachhaltigkeitsorientierte Hersteller genannt, die mit einem bestimmten Merkmal prägnant hervorstechen. Im Analyseteil wird auf die fünf internationale Großkonzerne Nestlé, Unilever, Coca-Cola, Danone und Mondelēz International näher eingegangen.

Um die Fragestellung dieser Arbeit zu beantworten, beschäftigt sich der theoretische Teil zu erst mit den Fakten des deutschen Lebensmittelmarktes mit dem Fokus auf nachhaltige Produkte. Ein kontinuierlich steigender Umsatz weist die Relevanz und das Potential dieses Marktes auf. Daraufhin werden die Gründe, die zu einem Wandel der Unternehmensstrategie von Produzenten in der Lebensmittelbranche geführt haben, aufgezeigt. Anschließend werden in der theoretischen Einführung, die beiden Begriffe der Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CSR) definiert und voneinander abgegrenzt. Als letzten Teil der Theorie wird die Zielgruppe LOHAS (Kurzform für *Lifestyle of Health and Sustainability*) durch mehrere Faktoren definiert.

Im analytischen Teil werden zuerst die fundamentalen Elemente des Nachhaltigkeitsmarketings in der Lebensmittelbranche behandelt, die sowohl die Konzeption als auch die Formulierung verschiedener Ziele beinhalten. Im Anschluss an die Grundlagen geht diese Arbeit auf die nachhaltigkeitsorientierten Strategien ein. Um zu einer ganzheitlichen Unternehmensentwicklung beitragen zu können, müssen Lösungen für jegliche möglichen Herausforderungen gefunden werden. Abschließend wird der Marketing-Mix mit nachhaltiger Ausrichtung durch die klassischen 4Ps nach McCarthy¹⁷ in Bezug auf den Lebensmittelmarkt angeführt. Dieser beinhaltet die nachhaltige Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik. Dies sind die Basis im operativen Management, um die entsprechende Dialoggruppe optimal anzusprechen.

¹⁷ Vgl. Perreault, William / McCarthy, Jerome (1960): Basic Marketing. A Global-Managerial Approach, 14. Auflage, New York, S.6.

2 Theoretische Einführung

2.1 Der deutsche Lebensmittelmarkt

Als einer der größten Wirtschaftszweige Deutschlands umfasst die Lebensmittelindustrie Unternehmen jeglicher Größe. Gerade die Klein- und Mittelunternehmen fördern die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit in Bezug auf Nachhaltigkeit.¹⁸ 2015 hat die Lebensmittelindustrie einen Jahresumsatz von 148,46 Mrd. Euro¹⁹ und die Anzahl von 507.561 Beschäftigte, Tendenz steigend, erreicht.²⁰ Wesentlicher Bestandteil des nachhaltigen Lebensmittelmarktes sind einerseits die Bio- und andererseits die Fairtrade-Produkte. Der biologische Landbau kann dank seiner deutlich geringeren umweltbelastender Produktion als nachhaltig geltend gemacht werden.²¹ Fairtrade-Lebensmittel berücksichtigen sowohl die sozialen als auch teilweise die ökologischen Aspekte der Nachhaltigkeit. Der realisierte Umsatz von Fairtrade-Produkten liegt im Jahr 2015 bei 978,35 Mio. Euro. Vergleicht man diese Zahl mit dem Umsatz von 72 Mio. Euro von 2005,²² so ist der Umschwung in der Gesellschaft während der letzten zehn Jahren bemerkenswert und die zunehmende Bedeutung dieses Marktes unübersehbar. Hinzu kommt der Umsatz des Bio-Lebensmittelmarktes, welcher 2015 8,62 Mrd. Euro²³ erzielte und im Vergleich zu den vergangenen Jahren ebenfalls deutlich angestiegen ist. Allgemein betrachtet ist der deutsche Handel sehr kompetitiv und hat in der europäischen Gegenüberstellung deutliche Überkapazitäten, würde man die Verkaufsfläche auf die Einwohnerzahl herunterrechnen. Die hohe Wettbewerbsintensität lässt sich besonders durch den hohen Preisverfall und die geringen Umsatzrenditen erklären.²⁴

¹⁸ Vgl. Winzer, Peter / Goldschmidt, Solveig (2015): Nachhaltigkeitsmarketing in der Lebensmittelindustrie und -handel am Praxisbeispiel der EDEKA-Gruppe, in: ufw UmweltWirtschaftsForum 23, S.291.

¹⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Umsatz der Lebensmittelindustrie in Deutschland in den Jahren 2008 bis 2015 (in Milliarden Euro), in: Statista, von April 2016, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/164959/umfrage/umsatz-der-nahrungsmittelindustrie-in-deutschland-seit-2005/> (Zugriff am 07.07.2016).

²⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Anzahl der Beschäftigten in der Lebensmittelindustrie in Deutschland in den Jahren 2008 bis 2015, in: Statista, von April 2016, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/164961/umfrage/beschaeftigte-in-der-nahrungsmittelindustrie-in-deutschland-seit-2008/> (Zugriff am 07.07.2016).

²¹ Vgl. Brunner, Karl-Michael (2009): Nachhaltiger Konsum – am Beispiel des Essens, in: SWS-Rundschau 1, Wien, S.40.

²² Vgl. TransFair (Hrsg.): Umsatz mit Fairtrade-Produkten in Deutschland in den Jahren 1993 bis 2015 (in Millionen Euro), in: Statista, von Mai 2016, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/226517/umfrage/fairtrade-umsatz-in-deutschland/> (Zugriff am 07.07.2016).

²³ Vgl. Diverse Quellen (Arbeitskreis Biomarkt) (Hrsg.): Umsatz mit Bio-Lebensmitteln in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2015 (in Milliarden Euro), in: Statista, von Februar 2016, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/4109/umfrage/bio-lebensmittel-umsatz-zeitreihe/> (Zugriff am 07.07.2016).

²⁴ Vgl. Dürk, Maike (2013): Nachhaltigkeit im Handel. Ein neuer Ansatz zur Profilierung von Handelsunternehmen, Hamburg, S.24.

Beim Kauf von Lebensmitteln stellt der Kunde neben den klassischen Produkteigenschaften einige nachhaltige Kaufkriterien. Nach dem Preis (68,7%) ist die regionale Herkunft (45%) am entscheidendsten. Bio-Siegel (22,9%), umweltfreundliche Herstellung (17,6%) und Fairtrade-Siegel (12,8%) haben ebenfalls einen großen Einfluss auf den Lebensmitteleinkauf.²⁵ Der Handel kann als Schnittstelle zum Kunden betrachtet werden. Hier findet ein maßgebender Austausch an Informationen, die Identifizierung der Kundenbedürfnisse sowie die endgültige Kaufentscheidung statt.²⁶ Bei fast 50 Mio. Kundenkontakten täglich ist es daher verwunderlich, dass die Integration von CSR in der Lebensmittelbranche noch nicht überwiegend vertreten ist.²⁷

2.2 Gründe für den Wandel zu einer nachhaltigen Unternehmensstrategie in der Lebensmittelbranche

Zunächst wird die vorliegende Arbeit auf die Hintergründe eingehen, die zu einem nachhaltigkeitsorientierten Wandel vieler Unternehmensstrategien geführt haben. Ein einschlägiger Grund bilden die stark in den Medien vertretenen Lebensmittelskandale. Seit den 1990er-Jahren steht zum einen die arbeitsteilige und kostengünstige Produktion in Widerspruch zu einem Tierleben in Würde. Das konsequente Einsetzen von Medikamenten und Mastmitteln steht verschärft unter Kritik.²⁸ Zum anderen führen EHEC, Gammel-Fleisch, erhöhte Dioxin-Belastung, gentechnische Manipulation oder irreführende Etikettangaben zu einem wesentlichen Vertrauensverlust bei der Käuferschaft.²⁹ Nach einer Befragung der W&V haben die Lebensmittelskandale die Kaufbereitschaft von 71% der Befragten beeinflusst, gar 69% vermeiden bestimmte Produkte als Folge dessen.³⁰ Deswegen gilt es für Unternehmen hierbei die Glaubwürdigkeit wieder herzustellen, um so das Vertrauen seiner Kundschaft zurückzuerlangen. Auf der Kundenseite verstärken die zahlreichen Lebensmittelskandale das Interesse an Transparenz, damit sie besser über die Produktherkunft und Produktionsstandards informiert sind.³¹ Hinzu kommen die durch die veränderte Nahrungsaufnahme entstandenen Allergien und gesundheitlichen Probleme, wie z. B. Neurodermitis bei Kindern.

²⁵ Vgl. Diverse Quellen (POSulse) (Hrsg.): Beim Einkauf von Lebensmitteln achte ich auf..., in: Statista, von Januar 2016, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/504516/umfrage/kriterien-beim-lebensmitteleinkauf-in-deutschland/> (Zugriff am 07.07.2016).

²⁶ Vgl. Knoppe, Marc (Hrsg.) (2015): CSR und Retail Management. Gesellschaftliche Verantwortung als zukünftiger Erfolgsfaktor im Handel, Heidelberg, S.10.

²⁷ Vgl. Knoppe (2015), S.9.

²⁸ Vgl. Lienbacher, Eva (2013): Corporate Social Responsibility. Diskussion und empirische Evidenz des alternativen Betriebstyps Sozialmarkt, Wiesbaden, S.95.

²⁹ Vgl. Dürk (2013): S.24.

³⁰ Vgl. Allgayer, Florian: Konsum: Die Folgen der Lebensmittel-Skandale, in: W&V, vom 18.07.2011, http://www.wuv.de/medien/konsum_die_folgen_der_lebensmittel_skandale (Zugriff am 16.06.2016).

³¹ Vgl. Knoppe (2015), S.171.

So bestehen besorgte Eltern zunehmend auf eine gesunde und regionale Ernährung und bilden daher eine neue Käuferschicht mit entsprechenden Bedürfnissen.³²

Des Weiteren sind der stetige Konsumentenwandel und damit die neue Werteorientierung ein Argument für eine nachhaltigere Ausrichtung der Unternehmen. Konfrontiert mit sowohl sozioökonomischen Faktoren als auch mit einem kontinuierlich wechselnden Konsumverhalten, ist der Lebensmittelmarkt ständig gefordert, das Angebot anzupassen. Zum einen hat sich die volkswirtschaftliche Situation grundlegend verändert. Durchschnittlich muss ein Haushalt etwa 30% – 40% seines Einkommens für Grundbedürfnisse (nach Maslow: Atmung, Wärme, Trinken, Essen und Schlaf³³) aufwenden, wobei diese Ausgaben vor hundert Jahren noch 80% betrugen.³⁴ Die wirtschaftliche Situation der Konsumenten beeinflusst deutlich die Nachfrage und somit auch den Umsatz der Lebensmittelindustrie. Besonders prägnant war die Finanzkrise im Jahr 2008/2009 und damit auch der drohende Kaufverlust durch eine niedrigere Ausgabenbereitschaft der Verbraucher.³⁵ Die Wirtschaftskrisen führten zu einem generellen Vertrauensverlust.³⁶ Neben den genannten Faktoren kristallisiert sich ebenfalls eine markant veränderte Werteorientierung heraus. Schnell, transparent und gesund sind zentrale Anforderungen an Produkte geworden. Dies führt mit sich, dass die Kaufbereitschaft von Bio-/Ökoprodukten und Markenartikeln sowie allgemein von Produkten, die mehr Qualität, Geschmack oder Gesundheit versprechen, steigt.³⁷ Ein weiterer Auslöser für die neue Werteorientierung ist der allgemeine Wissensstand der Individuen. Ein höherer Bildungsgrad, verankerte soziale Sicherungssysteme, der technologische Fortschritt, die Weiterentwicklung von Produktionsprogressen sowie die umfassende Mediatisierung sind Ursachen für eine gesellschaftliche Umstrukturierung und eine neue Machtverteilung, welche sich auch auf den ökonomischen Bereich kenntlich auswirken.³⁸ Nach einer Studie des GfK-Vereins von 2012 stellt Umweltschutz neben der wirtschaftlichen Stabilität und Arbeitslosigkeit, eines der am dringendsten zu lösenden Probleme dar. 12% der deutschen Bevölkerung haben in dieser Studie Umweltschutz genannt, was im internationalen Vergleich ein sehr hoher Wert ist und einen deutlichen Wertewandel aufzeigt.³⁹

Hinzu kommt, dass die Folgen des weltweiten Handels erhöhten Druck auf die Lebensmittelbranche ausüben. Die Liberalisierung und Schnelligkeit des Marktes, die

³² Vgl. Köhn-Ladenburger, Christiane (2013): Marketing für LOHAS. Kommunikationskonzepte für anspruchsvolle Kunden, Wiesbaden S.37.

³³ Vgl. Maslow, Abraham (1943): A Theory of Human Motivation, in: Psychological Review 50, S.372.

³⁴ Vgl. Meffert, Heribert et al. (Hrsg.) (2014): Sustainable Marketing Management. Grundlagen und Cases, Wiesbaden, S.60.

³⁵ Vgl. Dürk (2013), S.20-21.

³⁶ Vgl. Meffert et al. (2014), S.27.

³⁷ Vgl. Dürk (2013), S.21-22.

³⁸ Vgl. Meffert et al. (2014), S.61.

³⁹ Vgl. Meffert et al. (2014), S.73.

technologischen Entwicklungen und der verschärfte Konkurrenzkampf fordern Unternehmen dazu auf, schnellere, flexiblere und kostengünstigere Produkte anzubieten. Dies geschieht meistens durch Einbußen in den Arbeits- und Umweltbedingungen. Kritikpunkte sind Kinderarbeit, schlechte Arbeitsbedingungen, zu geringe Löhne und Diskriminierung in der Lieferkette. Die Sensibilisierung der Käufer findet oft durch Kampagnen von non-governmental organizations (NGO) und Gewerkschaften statt, welche oftmals als Reaktion die Schädigung der Reputation der angegriffenen Unternehmen, Kundenboykotte und Umsatzeinbußen haben.⁴⁰ So kämpft Nestlé gegen den schweren Vorwurf, Kinder auf Kakaoplantagen für ihre Schokoladenproduktion zu beschäftigen. Ein kostspieliges System soll zur Überwachung der Produktionskette angebracht werden mit dem Ziel, Kinderarbeit zu verhindern.⁴¹

Ein weiterer Faktor, der die Notwendigkeit eines Wandels der Unternehmensstrategie mit sich bringt, ist der Überfluss an Möglichkeiten. Dem Konsumenten wird ständig suggeriert, unendlich viel konsumieren zu können und diese Option wird folglich auch vermehrt wahrgenommen. Die Wünsche der Käuferschaft werden so endlos und nie sättigend befriedigt. Dies hat zur Folge, dass die natürlichen Ressourcen der vergangenen Jahrzehnte erschöpfend ausgebeutet wurden und dieses Modell daher auf diese Weise nicht mehr tragbar ist. Auf der einen Seite werden die endlichen Rohstoffe verbraucht, auf der anderen Seite werden Senken, also jene Teile des Ökosystems (z. B. Luft), die das Übriggebliebene aufnehmen können, gefüllt, so dass die gesamte ökologische Situation vor einem potentiellen Zusammenbruch steht. Hinzu kommt, dass die verbrauchten Ressourcen zu einer Verknappung führen, was soziale Ungleichgewichte und Spannungen zur Folge hat.⁴² Daher werden Kaufentscheidungen immer stärker von ethischen und sozialen Faktoren beeinflusst, denn der moderne Kunde ist informiert.⁴³ Durch das Bewusstsein der Endlichkeit von natürlichen Ressourcen entsteht ein neues soziales und ökologisches Gewissen. Vorbeugung der Verknappung von Ressourcen, eine sauberere Umwelt und naturschonende Energieversorgung werden bedeutende Anforderungen an Lebensmittelprodukte.⁴⁴

Aufgrund dieser Umstände ist es für Lebensmittelproduzenten unabdinglich, sich mit den bestehenden Marktveränderungen auseinander zu setzen und ihre Rolle im Wertschöpfungsprozess zu überdenken.⁴⁵ Um es mit den Worten von Michael Porter aus-

⁴⁰ Vgl. Knoppe (2015), S.139.

⁴¹ Vgl. Sohr, Tim: Schokoriegel werden von Kindersklaven gemacht, in: stern vom 30.09.2015, <http://www.stern.de/wirtschaft/news/nestle--klage-wegen-kinderarbeit-6477194.html> (Zugriff am 16.06.2016).

⁴² Vgl. Gekeler, Moritz (2014): Konsumgut Nachhaltigkeit. Zur Inszenierung neuer Leitmotive in der Produktkommunikation, Bielefeld, S.13.

⁴³ Vgl. Knoppe (2015), S.11.

⁴⁴ Vgl. Köhn-Ladenburger (2013), S.26.

⁴⁵ Vgl. Dürk (2013), S.24.

zudrücken: „The need to rethink of corporate strategies could hardly be more urgent.“⁴⁶ Vor dem gesamten Hintergrund wird deutlich, dass sich Unternehmen aus vorherrschend vier Gründen für eine CSR-orientiertere Ausrichtung entscheiden: moralische Verpflichtung, Nachhaltigkeit, unternehmerische Betriebslizenz und Reputation, wobei letzterer der am stärksten treibende Faktor ist.⁴⁷

2.3 Nachhaltigkeit vs. Corporate Social Responsibility

Für die vorliegende Arbeit ist es elementar, die zwei Schlüsselbegriffe der Nachhaltigkeit und der Corporate Social Responsibility (CSR) genauer zu definieren und diese voneinander abzugrenzen.

2.3.1 Nachhaltigkeit

Der Begriff der Nachhaltigkeit wurde erstmals im 18. Jahrhundert in der Forstwirtschaft genutzt. 1713 brachte Hans Carl von Carlowitz in seiner Veröffentlichung ‚Sylvicultura oeconomica – oder Haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur Wilden Baum-Zucht‘⁴⁸ zum ersten Mal die Bezeichnung mit der nachhaltigen Nutzung von Wäldern in Verbindung. Ziel der Nachhaltigkeit war es, nur eine bestimmte Anzahl an Bäumen zu fällen, die eine Regenerierung des Waldes nicht behindert. Grundsätzlich konzentriert sich die wissenschaftliche Literatur für eine Nachhaltigkeitsdefinition auf die Weiterentwicklung des Begriffs der UN-Kommission für Umwelt und Entwicklung (Brundtland-Kommission), welche in ihrem Brundtland Bericht von 1987⁴⁹ die Basis des heutigen Drei-Säulen-Modells der Nachhaltigkeit (Ökologie, Ökonomie, Soziales) schuf. In dieser Definition sticht jener Aspekt, dass man so handeln soll, dass die Lebensqualität heutiger und zukünftiger Generationen nicht beeinträchtigt wird, auffallend hervor. Nachdem die Europäische Union Nachhaltigkeit als Leitbild für die EU-Umweltpolitik annahm, wurden wesentliche Impulse für ein grundlegendes Verständnis einer wirtschaftlichen, sozialen und umweltverträglichen Entwicklung geliefert. 1998 etablierte die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit. Als unternehmerisches und gesellschaftliches Leitbild be-

⁴⁶ Porter, Michael (1989): From Competitive Advantage to Corporate Strategy, in: Asch, David / Bowman Cliff: Readings in Strategic Management, Basingstoke, S.234.

⁴⁷ Vgl. Schneider, Andreas / Schmidpeter, René (Hrsg.) (2015): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, 2., ergänzte und erweiterte Auflage, Heidelberg, S.749.

⁴⁸ Vgl. Von Carowitz, Hans Carl / Hamberger, Joachim (Hrsg.) (2013): Sylvicultura oeconomica. Oder Haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur Wilden Baum-Zucht, neue Auflage, München.

⁴⁹ Vgl. United Nations (Hrsg.): Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, vom 20.03.1987, <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (Zugriff am 09.07.2016).

rücksichtigt die Nachhaltigkeit People, Planet und Profit, so dass man auch vom *3P-Modell* spricht. Unter People versteht man die soziale Gerechtigkeit, Planet bildet die ökologische Verträglichkeit und Profit stellt den ökonomischen Erfolg dar. Für die Nachhaltigkeit müssen diese drei Dimensionen gleichermaßen berücksichtigt werden.⁵⁰ Dies bedeutet in anderen Worten, dass eine höhere Ressourcenproduktivität, der Einklang menschlicher und wirtschaftlicher Aktivitäten mit der Natur sowie einer umweltverträglichen Obergrenze ökonomischen Handels angestrebt wird.⁵¹

Die eben genannten drei Säulen bilden das Fundament der Nachhaltigkeit. Im Folgenden sollen die Aspekte kurz aufgegriffen und erklärt werden. Die ökologische Nachhaltigkeit orientiert sich am stärksten am ursprünglichen Gedanken, die Natur und Umwelt schützen zu wollen. Die natürlichen Lebensgrundlagen sollen nur in dem Maße beansprucht werden, wie sie selbst wieder nachwachsen können. Als zweite Dimension berücksichtigt die soziale Nachhaltigkeit, mitmenschliche Spannungen in Grenzen zu halten und Konflikte zu vermeiden. Die ökonomische Nachhaltigkeit steht für eine dauerhaft betriebene Wirtschaftsweise. Dies beinhaltet ebenso das Prinzip, nicht über eigene Verhältnisse zu leben, da dies zwangsläufig zu Einschränkungen der zukünftigen Generationen führen wird.⁵²

In Anlehnung an den Brundtland-Bericht manifestieren sich drei Prinzipien der Nachhaltigkeit, die von fundamentaler Bedeutung sind: Das Verantwortungsprinzip, das Kreislaufprinzip sowie das Kooperations- und Partnerschaftsprinzip. Das Verantwortungsprinzip beinhaltet die Verantwortungsübernahme von jeglichem Handeln gegenüber der Gesellschaft. Dadurch muss gewährleistet werden, dass die ökonomischen, ökologischen und sozialen Grundlagen der Menschen nicht gefährdet werden. Dies hat zur Folge, dass die Lebensmittelindustrie für den gesamten Produktionsprozess innerhalb der Wertschöpfungskette mit den dazu gehörenden umwelt- und sozialverträglichen Auswirkungen verantwortlich ist. Das Kreislaufprinzip beschäftigt sich mit der Problemstellung der begrenzten Ressourcen und setzt sich deswegen für die Kreislaufwirtschaft von Rohstoffen ein, also die Gewinnung von Sekundärrohstoffen durch Recycling. So soll jedes nachhaltige Unternehmen das Ziel verfolgen, geschlossene Stoffströme zu schaffen, die langfristig genutzt werden können. Grundlage für das Kooperations- und Partnerschaftsprinzip ist das Definieren von länderübergreifenden und sozialen Mindeststandards. Derart können die eingeschränkten verfügbaren Ressourcen fair genutzt werden. Nach diesem Prinzip wird beispielsweise der Fischfang gere-

⁵⁰ Vgl. Dürk (2013), S. 29-31.

⁵¹ Vgl. Werner, Heinz (2015): Basiswissen Außenhandel. Global Sourcing: Von der Kontaktaufnahme bis zur Verzollung, 2., korrigierter Auflage, Wiesbaden, S.34.

⁵² Vgl. Meffert et al. (2014), S.7-8.

gelt, um eine Überfischung zu vermeiden.⁵³ Die drei Prinzipien sind grundsätzlich abhängig voneinander, da die Umsetzung des Verantwortungsprinzips die kreislaufförmige Organisation braucht, die normalerweise wieder das Kooperationsprinzip bedingt. Voraussetzung für das Kreislaufprinzip ist eine konsequente Anwendung eines Kooperationsprinzips.⁵⁴

Ein interessantes Praxisbeispiel, welches großen Wert auf das Verantwortungs- und Kreislaufprinzip legt, ist das Unternehmen followfish. Hauptaugenmerk der Tiefkühlmarke ist die Transparenz der Wertschöpfungskette. Jeder Kunde findet auf der Verpackung einen Tracking-Code, den man online eingeben kann. Dadurch findet man die exakte Herkunft des verwendeten Fisches. Bezüglich der Glaubwürdigkeit von followfish sind die *Marine Stewardship Council* (MSC)⁵⁵ und *Naturland Wildfisch*⁵⁶ – Zertifizierungen entscheidend. Dies ist ein Hinweis für eine Integrierung eines Verantwortungs- und Kreislaufprinzips. An diesem Beispiel lässt sich ebenfalls das Kooperationsprinzip erklären. Der Skijack-Thunfisch, im Angebot von followfish, wird vor den Malediven noch wie vor 900 Jahren mit der Angelrute gefischt. Dies ist möglich, da an diesem Ort Industrieboote verboten sind. So bekommen die Fischer die finanzielle Chance geboten, ihren Lebensunterhalt zu verdienen.⁵⁷

Konkretisiert man die Nachhaltigkeit weiter, so kann man diese ebenfalls in zwei Modelle eingliedern: Das Verzicht- und das Fortschrittsmodell. Das erste umfasst die Einschränkung des eigenen Konsums mit dem Hinblick auf Ressourcenschonung. Das Fortschrittsmodell beschäftigt sich mit der gegenwärtigen Produktions- und Konsumsituation, wobei es sich für generelle, nachhaltige Vorschriften einsetzt. Erwähnenswert sind hierbei einerseits die Präferenz für regenerierbare Rohstoffe oder Limitation des Verbrauches von erschöpfbaren Ressourcen. Andererseits soll die natürliche Aufnahmekapazität der Umwelt durch die Schadstoffemission nicht überschritten werden.⁵⁸

Betrachtet man das unternehmerische, nachhaltige Handeln genauer, so wird deutlich, dass zwischen Legalität und Legitimität unterschieden werden muss. Unter Legalität wird die Akzeptanz der staatlichen Institutionen verstanden, während Legitimität die Akzeptanz der übrigen, gesellschaftlichen Anspruchsgruppen beinhaltet. Vor diesem Hintergrund lässt sich eindeutig herauskristallisieren, dass die von Stakeholder gestell-

⁵³ Vgl. Griese, Kai-Michael (Hrsg.) (2015): Nachhaltigkeitsmarketing. Eine fallstudienbasierte Einführung, Wiesbaden, S.9.

⁵⁴ Vgl. Corsten, Hans / Roth, Stefan (2012): Nachhaltigkeit. Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung, Wiesbaden, S.2.

⁵⁵ Weltweit bekannteste ökologische Zertifizierungs- und Kennzeichnungsprogramm für nachhaltige Fischerei, <https://www.msc.org/de>

⁵⁶ Nachhaltige Fischerei gemäß Naturland beinhaltet die ökologische, die soziale und die ökonomische Dimension, <http://www.naturland.de/de/naturland/was-wir-tun/fisch/nachhaltiger-fischfang.html>

⁵⁷ Vgl. Griese (2015), S.12.

⁵⁸ Vgl. Corsten / Roth (2012), S.2.

ten Anforderungen an die Hersteller bei ihren Entscheidungen berücksichtigt werden müssen, wenn sie weiterhin Erfolg auf dem Markt haben möchten. Dadurch wird die soziale Akzeptanz zu einer wichtigen Zielgröße.⁵⁹

Unternehmerische Nachhaltigkeit in der Lebensmittelbranche bedeutet also, dass sich Unternehmen systematischen und glaubwürdigen Aktivitäten widmen, um so gleichzeitig die Bedürfnisse des Produzenten und seiner Stakeholder zu befriedigen ohne die Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung zu vernachlässigen. Daher ist es von großer Bedeutung die sozialen und ökologischen Aspekte gleichwertig und durchgängig in allen Stufen der Wertschöpfungskette und im Kerngeschäft zu integrieren. Die ideale Umsetzung des Drei-Säulen-Modells ist die Identifizierung der Umwelt- und Sozialmanagement-Aktivitäten, die einen größtmöglichen ökonomischen Erfolg bringen und eine kostenminimale Umsetzung benötigen.⁶⁰ Demnach ist Nachhaltigkeit als „Schaffung von nachhaltigen Werten unter Berücksichtigung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimensionen“⁶¹, sowohl inhaltlich als auch strategisch, anzusehen.

Lemonaid und ChariTea des Hamburger Unternehmens Lemonaid Beverages GmbH verbildlicht diese Aussage sehr passend. Die Produkte sind ökologisch produziert und fair gehandelt. Den unternehmerischen Leitsatz ‚Trinken hilft‘ setzt der Anbieter strategisch um: Ein bestimmter Beitrag von jeder verkauften Einheit wird an den gemeinnützigen *Lemonaid & ChariTea e. V.* gespendet, um diverse soziale Projekte zu unterstützen.⁶² Dies spiegelt sich ebenfalls in ihrer Kommunikation wider. So lautet Lemonaid Beverages’ Prinzip, sich zunächst der Befriedigung des Nachhaltigkeitsbewusstseins der Konsumenten zu widmen. Außerdem hat der Kunde, der ein besonderes Augenmerk auf soziale Aspekte legt, die Möglichkeit, durch seinen Lebensmitteleinkauf gesellschaftsfördernden Projekten zu helfen.⁶³

2.3.2 Corporate Social Responsibility

Als zweiten wichtigen Schlüsselbegriff der vorliegenden Arbeit wird die Corporate Social Responsibility (CSR) definiert und anschließend von dem Begriff der Nachhaltigkeit abgegrenzt. Die meistgenutzte Grundlage in der wissenschaftlichen Literatur für die Definition von CSR stammt von der EU-Kommission aus dem Jahr 2001. Diese definiert soziale Verantwortung als

⁵⁹ Vgl. Corsten / Roth (2012), S.6.

⁶⁰ Vgl. Dürk (2013), S.31-32.

⁶¹ Haunhorst, Gerhard / Willers, Christoph (Hrsg.) (2011): Nachhaltiges Management. Sustainability, Supply Chain, Stakeholder, Norderstedt, S.11.

⁶² Vgl. Griesse (2015), S.32.

⁶³ Vgl. Griesse (2015), S.53.

„ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihrer Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren. Sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus mehr investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehung zu anderen Stakeholdern.“⁶⁴

Sechs Jahre später erweiterte die Kommission diese Definition um den Zusatz, dass die CSR für die Auswirkungen auf die Gesellschaft verantwortlich ist.⁶⁵ Infolgedessen ist CSR als ein ganzheitliches Unternehmenskonzept zu verstehen, das alle Bereiche zur freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung beinhaltet.⁶⁶ Die ISO 26000⁶⁷, eine Initiative zur Erarbeitung eines Standards zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen, erweitert diese Aussage und spricht nur noch von Social Responsibility, die inkludiert, dass jede Organisation die Auswirkung ihres Handelns auf die Gesellschaft und die Umwelt verantwortet und sich durch transparentes und ethisches Verhalten auszeichnet. Dieses Verhalten trägt zu einer nachhaltigen Entwicklung und zum Gemeinwohl bei und achtet auf die Erwartungen der Stakeholder. Zusätzlich sollen rechtliche Normen und internationale Verhaltensstandards eingehalten sowie die soziale Verantwortung in der gesamten Organisation integriert werden.⁶⁸ Die ISO 26000 definiert sieben Prinzipien für die soziale Verantwortung: Rechenschaftspflicht, Transparenz, ethisches Verhalten, Achtung der Interessen der Anspruchsgruppen, Achtung der Rechtsstaatlichkeit, Achtung internationaler Verhaltensstandards und Achtung der Menschenrechte.⁶⁹

In Verbindungen mit dem Begriff der CSR benennt das EU-Grünbuch ebenfalls die internen und externen CSR-Dimensionen. Zu den internen Dimensionen gehören das Human Resource Management, der Arbeitsschutz, die sozialverträgliche Umstrukturierung von Unternehmen, sowie die Steuerung der Umwelteinwirkungen und des Ressourcenverbrauchs. Externe Dimensionen umfassen die lokalen Gemeinschaften, Geschäftspartner, Zulieferer und Verbraucher, Menschenrechte und den globalen Umweltschutz.⁷⁰

⁶⁴ Kommission der Europäischen Gemeinschaft (Hrsg.): Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, vom 18.07.2001, S.7, http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366_de.pdf (Zugriff am 17.06.2016).

⁶⁵ Vgl. Pittner, Martin (2014): Strategische Kommunikation für LOHAS. Nachhaltigkeitsorientierte Dialoggruppen im Lebensmittelhandel, Wiesbaden S.12.

⁶⁶ Vgl. Werner (2015), S.42.

⁶⁷ Siehe Anhang für weitere Informationen

⁶⁸ Vgl. Schneider / Schmidpeter (2015), S.27.

⁶⁹ Vgl. Schneider / Schmidpeter (2015), S.304.

⁷⁰ Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaft (Hrsg.): Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, vom 18.07.2001, S.9-17, http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366_de.pdf (Zugriff am 17.06.2016).

Wählt der Hersteller zwischen einer strategischen und nichtstrategischen CSR, so basiert der Unterschied auf einem niedrigen bzw. hohen Grad an Integration in das Geschäftsmodell. Zusätzlich variiert das Verhalten der Unternehmung zwischen reaktiv und proaktiv. Entweder reagiert ein Hersteller auf rechtliche Rahmenbedingungen und den Druck der Öffentlichkeit oder agiert auf freiwillige Initiative. Diese beiden Kriterien sind die Basis für eine Vier-Feld-Matrix zur Systematisierung einzelner Arten der CSR (vgl. Abbildung 1: Formen der CSR).⁷¹

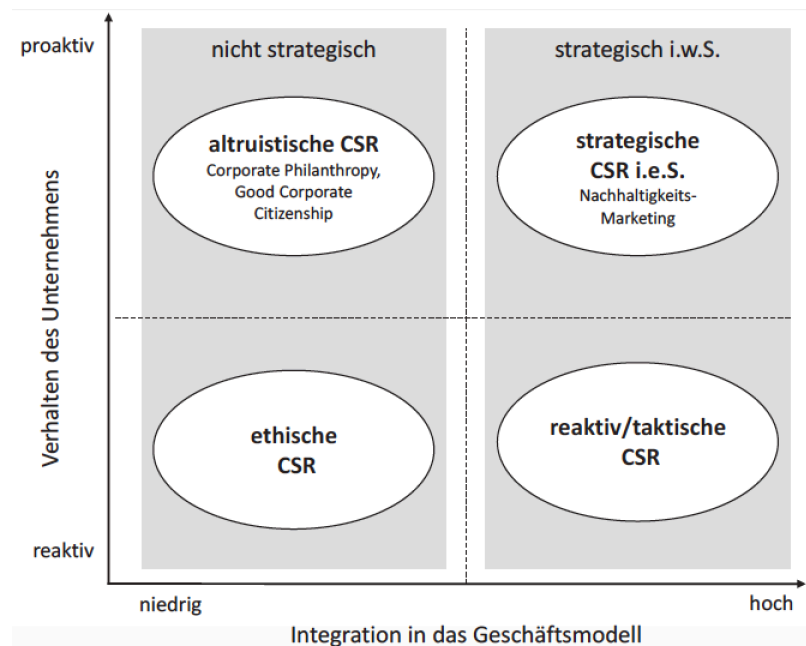


Abbildung 1: Formen der CSR⁷²

Zu einer nichtstrategischen CSR gehören einerseits die altruistische CSR und andererseits die ethische CSR. Bei der altruistischen CSR ist das Verhalten des Unternehmens vorwiegend proaktiv, jedoch nicht sehr in das Kerngeschäft integriert. Merkmale einer altruistischen CSR sind Aktivitäten, die die Produzenten über gesellschaftliche Normen als sogenannter *Good Corporate Citizen* handhaben. Dies bedeutet, dass das gesellschaftliche Wohl an erster Stelle steht. Hersteller nutzen einen Teil ihrer Fähigkeiten und Ressourcen, um gesellschaftliche Probleme auf freiwilliger Basis zu lösen. Beispiele wären Partnerschaften mit NGOs, Bildungseinrichtungen oder Kultursponsoring. Die ethische CSR umfasst die soziale Verantwortung gegenüber den Zielgruppen, die verursachten Kosten zu entschädigen, was beinhaltet alle möglichen unternehmerischen Tätigkeiten, die potentiell der Gesellschaft und Umwelt auf physische, mentale, ökonomische, spirituelle oder emotionale Weise schaden könnten, zu entgelten. Des-

⁷¹ Vgl. Waßmann, Jan (2013): Corporate Social Responsibility und Konsumentenverhalten. Theoretische Ansätze und empirische Befunde, Wiesbaden S.22.

⁷² Vgl. Waßmann (2013), S.22.

wegen kann man die ethische CSR als Pflicht bezeichnen, auch wenn die Profitabilität hierdurch in den Hintergrund rückt. Ein Beispiel hierfür wären die Ausgaben für Produktsicherheit und Vermeidung von selbstverursachter Umweltverschmutzung.⁷³

Im Gegensatz zu einer nichtstrategischen CSR stellt die strategische CSR im weitesten Sinne einen festen Bestandteil des Geschäftsmodells und der Differenzierungsstrategien dar. Die reaktive/taktische CSR wird erst umgesetzt und ins Kerngeschäft integriert, wenn ein Fehlverhalten oder der Druck der Stakeholder eine derartige Ausrichtung implementiert. Darüber hinaus gibt es die im engsten Sinne strategische CSR, die als langfristige Investition und nicht als kurzlebiger Kostenpunkt angesehen werden muss. Durch dieses Investment trägt das Unternehmen zur eigenen Wettbewerbsfähigkeit bei und kann so neben seinem Beitrag für die Gesellschaft auch seinen Gewinn erhöhen, was demnach eine Win-Win-Situation darstellt. Charakteristisch für eine strategische CSR ist das proaktive Einsetzen für ein Engagement, welches von Beginn an einen direkten Bezug zur unternehmerischen Wertschöpfungskette und zum Wettbewerbsumfeld besitzt. Sie ist Bestandteil des Nachhaltigkeitsmarketings.⁷⁴

Ein bemerkenswertes Beispiel einer integrierten CSR-Strategie und einer umfassenden Analyse der Wertschöpfungskette stellt Vöslauer dar, ein Mineralwasser-Unternehmen, welches im Jahr 2015 einen 2.232,8 Mio. Hektoliter Absatz in Europa verbuchte.⁷⁵ Im Nachhaltigkeitsbericht 2014 werden die Bereiche der Entwicklung von Bio-Kunststoffen, Recyclinganteilen, die Vermeidung von Weichmachern, das Entsorgungsverhalten von Konsumenten, ein unternehmerisches Entsorgungssystem sowie eine nachhaltige Produktion aufgegriffen, um so den Verbrauchern und der Öffentlichkeit einen optimalen Einblick in die Produktionswege des Unternehmens zu verschaffen.⁷⁶

Der CSR können weiter drei unterschiedliche Merkmale zugewiesen werden: projektorientiert, qualitätsorientiert und strategisch. Die projektorientierte CSR umfasst Sozial- und Umweltinitiativen, die klar vom restlichen Unternehmen abgegrenzt sind. Dies können Spenden, freiwillige Sozialleistungen, übernommene Partnerschaften in Entwicklungsländern oder unterstützende erneuerbare Energiesysteme sein. Gewinnbringende Effekte für das Unternehmen sind ein positiveres Image, Kundenbindung oder Mitarbeitermotivation. In der qualitätsorientierten CSR sind hohe Qualität, Reduktion

⁷³ Vgl. Waßmann (2013), S.23-24.

⁷⁴ Vgl. Waßmann (2013), S.25-26.

⁷⁵ Vgl. Ottakringer (Hrsg.): Mineralwasserabsatz von Vöslauer in Europa in den Jahren 2010 bis 2015 (in 1.000 Hektoliter), in: Statista, von April 2016, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/429910/umfrage/mineralwasserabsatz-von-voeslauer-in-europa/> (Zugriff am 10.07.2016).

⁷⁶ Vgl. Vöslauer (Hrsg.): Vöslauer Nachhaltigkeitsbericht 2015, von 2015, http://www.voelslauer.de/web/sites/default/files/bilder/05_nachhaltigkeit/Voeslauer-NH-Bericht_ONLINE_NEU_300dpi.pdf (Zugriff am 10.07.2016).

von Risiken und Vermeiden von Imageschäden zentraler Bestandteil. Zur Folge muss der Hersteller gewährleisten, dass entlang der Wertschöpfungskette auf Kinderarbeit, Umweltzerstörung oder Missachtung der Grundrechte zu verzichtet werden muss, um sich die Loyalität seiner Käuferschaft zu sichern. Bei der strategischen CSR werden bei allen strategischen Entscheidungen die Umwelt und Gesellschaft berücksichtigt und daraus Innovationspotential erschlossen. Daraus resultiert, dass CSR in das Kerngeschäft integriert und in alle Entscheidungsbereiche einbezogen wird.⁷⁷

Auf unternehmerischer Ebene sollen Nachhaltigkeit und CSR eng miteinander verbunden sein. In der Makroökonomie entspricht CSR der nachhaltigen Entwicklung und bezieht sich nicht nur auf die Unternehmung, sondern auch auf Regierungs- und andere Organisationen. CSR ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse jetziger und nächster Generationen berücksichtigt, darüber hinaus jedoch auch Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik verbindet. CSR auf mikroökonomischer Ebene entspricht dem Konzept der nachhaltigen Unternehmensführung. Außerhalb von Unternehmen unterscheidet sich Nachhaltigkeit von CSR insofern, dass unfreiwillige Aktivitäten, welche durch den Druck der Öffentlichkeit ausgelöst werden, in Betracht gezogen werden müssen.⁷⁸

2.4 Wandel der Zielgruppe: Definition von LOHAS

Das Akronym LOHAS steht für *Lifestyle of Health and Sustainability* und definiert eine Premium-Zielgruppe mit starker Kaufkraft und großer Konsumfreude. Dieser Begriff wurde von Paul Ray und Sherry Ruth Anderson im Jahre 2000 zum ersten Mal in ihrer Veröffentlichung *The Cultural Creatives: How 50 Million Are Changing The World*⁷⁹ genutzt und weltweit geprägt.⁸⁰ Das stärkste Merkmal der LOHAS, zusammengestellt aus der LOHAS Kern- und Randgruppe, ist die Ausrichtung ihrer Lebensweise auf Nachhaltigkeit und Gesundheit. Nachhaltiges Handeln und Konsumieren sind zentrale Elemente dieser Lebensstile.⁸¹ Dank der Markt-Media-Studie der Burda Community Network *Typologie der Wünsche* ist es möglich die soziodemografischen Faktoren der LOHAS festzulegen. Etwa 60% der Dialoggruppe besteht aus Frauen und das Alter kann auf 30 bis 79 Jahren beschränkt werden. Mit nur 7% sind die 20- bis 29-jährigen vertreten. Die Schulbildung ist überdurchschnittlich hoch und das Bruttoeinkommen liegt oftmals über 2.500 Euro. Es geht hervor, dass Buch, Internet und Zeitung die meistgenutzten Medien sind. Daraus kann man erschließen, dass es sich um eine gut

⁷⁷ Vgl. Schneider / Schmidpeter (2015), S.1072-1073.

⁷⁸ Vgl. Schneider / Schmidpeter (2015), S.29-30.

⁷⁹ Vgl. Ray, Paul / Anderson, Sherry Ruth (2000): *The cultural creatives, how 50 million people are changing the world*, New York.

⁸⁰ Vgl. Meffert et al. (2014), S.77.

⁸¹ Vgl. Köhn-Ladenburger (2013), S.2.

informierte, mündige und einflussreiche Käuferschicht handelt.⁸² Ebenfalls eignen sich persönliche Kommunikation am Point of Sale und zum Teil Plakat- und Fernsehwerbung, um die Zielgruppe der LOHAS zu erreichen. Besonders effektiv sind Empfehlungen und Kundenkarten. Aus ihrer Mediennutzung zeigt sich deutlich, dass sich LOHAS lieber aktiv informieren, als sich medial berieseln zu lassen. Sie präferieren intelligente, dialogorientierte und zeitversetzte Medien und nutzen die multiplen Optionen, um sich Informationen zu besorgen.⁸³ Zusätzlich kann man vier Konsumtypen, die für LOHAS-Angehörige in Fragen kommen, definieren: erfolgsverwöhnte Unternehmer, extrovertierte Konsumfans, gut situierte Rationalisten oder Familienorientierte. Hier gilt es zu erwähnen, dass diese Kategorien nicht insgesamt aus der LOHAS-Bewegung bestehen, diese aber durchaus das größere Potential aufweisen. Dies ist abhängig von ihrer inneren Einstellung.⁸⁴ LOHAS besitzen das Bewusstsein mit dem Kauf von Produkten das Angebot am Markt zu bestimmen. Eine positive unternehmerische Haltung gegenüber Nachhaltigkeit ist ausschlaggebend, wie folgende Zahlen einer Studie der Firma *Sinus Sociovision* verdeutlichen. 78% der Befragten sind der Meinung, dass Genuss und Umweltschutz kein Widerspruch seien. Ein Grund, ein Produkt nicht zu kaufen, wäre nach 58% zu wissen, dass das Unternehmen die Umwelt verschmutzt.⁸⁵ Sie verbinden ihren Einkauf mit privatem Glück und der Möglichkeit, die Lebensstandards für Mensch und Umwelt zu erhöhen.⁸⁶ Aufgrund der vergangenen Skandale, Krisen und Informationsüberreizungen sticht ein klares Bedürfnis nach Orientierung hervor. Vertrauensfähigkeit eines Produktes wird zu einem neuen Kaufkriterium.⁸⁷ LOHAS teilen gewisse gemeinsame Werte, wie unter anderem Gesundheit, Fortschritt, Engagement, Gemeinwohl, Verantwortung, Naturverbundenheit, Qualität oder Umweltbewusstsein.⁸⁸

Betrachtet man die LOHAS-Angehörigen in dem bekannten *Sinus-Milieu-Modell* der Firma *Sinus Sociovision*, so spiegelt sich die bestimmte Anspruchsgruppe in der mittleren und oberen Mittelschicht und in der Oberschicht wider. Merkmale der Grundorientierung sind Individualisierung und Neuorientierung. Mehrere Milieus sind davon betroffen wie die Abbildung 2 deutlich zeigt: das Milieu der Liberal-Intellektuellen, der Sozioökologen, der Performer, der Adaptiv-Pragmaten, der Expeditiven und ein kleiner Teil der bürgerlichen Mitte. Ebenfalls zu erwähnen ist die Gemeinsamkeit einer Bildungselite mit sehr hohen intellektuellen Ansprüchen und dem Wunsch nach einem selbstbestimmenden Leben. Weiterhin definiert sich die Mehrheit dieser Milieus durch eine zielstrebige, ehrgeizige und junge Mitte der Gesellschaft. Eine Gemeinsamkeit

⁸² Vgl. Köhn-Ladenburger (2013), S.13.

⁸³ Vgl. Pittner (2014), S. 60-61.

⁸⁴ Vgl. Köhn-Ladenburger (2013), S.14.

⁸⁵ Vgl. Griesse (2015), S.57.

⁸⁶ Vgl. Pittner (2014), S.58.

⁸⁷ Vgl. Dürk (2013), S.22.

⁸⁸ Vgl. Köhn-Ladenburger (2013), S.17.

dieser Zielgruppe ist der Einsatz, die gesellschaftliche Weiterentwicklung zu fördern und die Nachhaltigkeit als festen Aspekt in ihr alltägliches Leben zu integrieren.⁸⁹

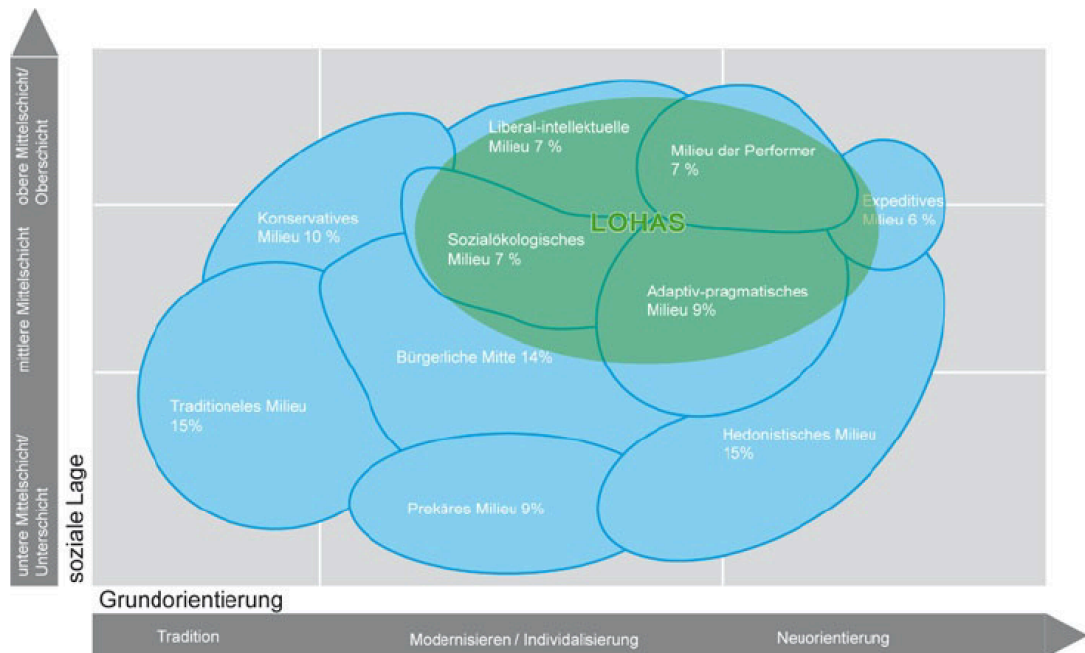


Abbildung 2: Die LOHAS im Sinus Milieu

Für das Marketing ist die Bereitschaft, für qualitative Produkte mehr Geld auszugeben von großer Bedeutung und somit sind LOHAS weniger preisbewusst als der Rest der Bevölkerung. Ihre Orientierung gilt dem anspruchsvollen Genuss. Prof. Dr. Werber Schulze schätzt die Ausgaben der rund 8 Mio. LOHAS auf jährlich 200 Mrd. Euro. Nach seiner Ansicht suchen LOHAS die Balance zwischen Ökologie und Ökonomie und verkörpern somit eine anspruchsvolle Zielgruppe.⁹⁰

LOHAS gelten als Treiber des nachhaltigen Gedankens.⁹¹ Aus ihnen kristallisiert sich ein neues Markterfordernis heraus, nämlich die Forderung nachhaltig zu wirtschaften, um langfristig unternehmerisch am Markt erfolgreich zu sein.⁹²

⁸⁹ Vgl. Köhn-Ladenburger (2013), S.14.

⁹⁰ Vgl. Leonhardmair / Klebs: 200 Milliarden Euro Marktpotential. Ausgabefreudige Weltverbesserer etablieren sich als Mega-Konsumentengruppe, in: Universität Hohenheim, vom 14.05.2008, [https://www.uni-hohenheim.de/pressemitteilung.html?&tx_ttnews\[tt_news\]=1436&cHash=66257860dd](https://www.uni-hohenheim.de/pressemitteilung.html?&tx_ttnews[tt_news]=1436&cHash=66257860dd) (Zugriff am 17.06.2016).

⁹¹ Vgl. Knoppe (2015), S.235.

⁹² Vgl. Dürk (2013), S.68.

3 Analytischer Teil

3.1 Grundlagen des Nachhaltigkeitsmarketings in der Lebensmittelbranche

Diese Arbeit geht zuerst auf eine Definition für den Begriff des Nachhaltigkeitsmarketings ein und befasst sich anschließend mit dessen Grundlagen. Nachhaltigkeitsmarketing umfasst Planung, Koordination, Durchsetzung und Kontrolle aller markt- und nicht-marktbezogenen Transaktivitäten unter der ständigen Berücksichtigung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Werte.⁹³ Angestrebt wird eine dauerhafte Zufriedenstellung der Bedürfnisse der heutigen und zukünftigen Kunden.⁹⁴ Anders formuliert bedeutet Nachhaltigkeitsmarketing, ein Unternehmen auf umwelt- und sozialorientierte Weise zu führen und alle betrieblichen Marketingentscheidungen auf das Werteschaffen auszurichten. Des Weiteren sind die Kunden- und Wettbewerbsorientierung, sowie die Beachtung der ökologischen und sozialen Standards essentielle Ansätze.⁹⁵

Aus dieser Definition lassen sich sechs Schritte zur Konzeption des Nachhaltigkeitsmarketings ziehen (vgl. Abbildung 3: Nachhaltigkeitsmarketing in sechs Schritten). Erstens sollen sozial-ökologisch zu lösende Probleme der Ausgangspunkt für ein innovatives Marketing sein. Das Konsumentenverhalten muss vom Marketing im ganzheitlichen Sinne verstanden werden. Der erste Schritt besteht also darin die aktuelle Situation der sozial-ökologischen Probleme zu identifizieren (1), die durch die eigene Wertschöpfungskette verursacht wurden. Nachdem sich das Unternehmen ein klares Bild über dessen Ausmaß gemacht hat, kann es sich der Analyse der Kundenbedürfnisse (2) widmen. Dieses Vorgehen unterliegt der Devise einer subjektiven Wahrnehmung der Kosten und Nutzen. Dies umfasst den Preis des Produktes, Verwendungskosten, Postverwendungskosten oder immaterielle Nutzenkomponente wie Selbstachtungs- oder Fremdachtnutzen. Anschließend definiert die normative Ebene (3) das nachhaltigkeitsorientierte Leitbild des Unternehmens. Um dieses festgelegte Leitbild zu verankern, werden dann im Schritt vier auf der strategischen Ebene (4) die passenden Marketingmaßnahmen abgestimmt, damit die richtigen Marktteilnehmer und Kundengruppen gezielt angesprochen werden können. Um dies schlussendlich umsetzen zu können, muss die sogenannte operative Ebene (5), also der Marketing-Mix angesichts des Drei-Dimensionen-Modells der Nachhaltigkeit angepasst werden. Das nachhaltigkeitsorientierte Marketingkonzept wird mit dem sechsten Schritt, dem

⁹³ Vgl. Meffert, Heribert et al. (2015): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 12., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden, S.233.

⁹⁴ Vgl. Winzer / Goldschmidt (2015), S.290.

⁹⁵ Vgl. GRIESE (2015), S.11.

transformativen Nachhaltigkeitsmanagement (6), abgeschlossen. Ziel ist es hierbei trotz Eigeninteresse, auf die Gesellschaft einen positiven Einfluss zum Thema Nachhaltigkeit zu nehmen.⁹⁶

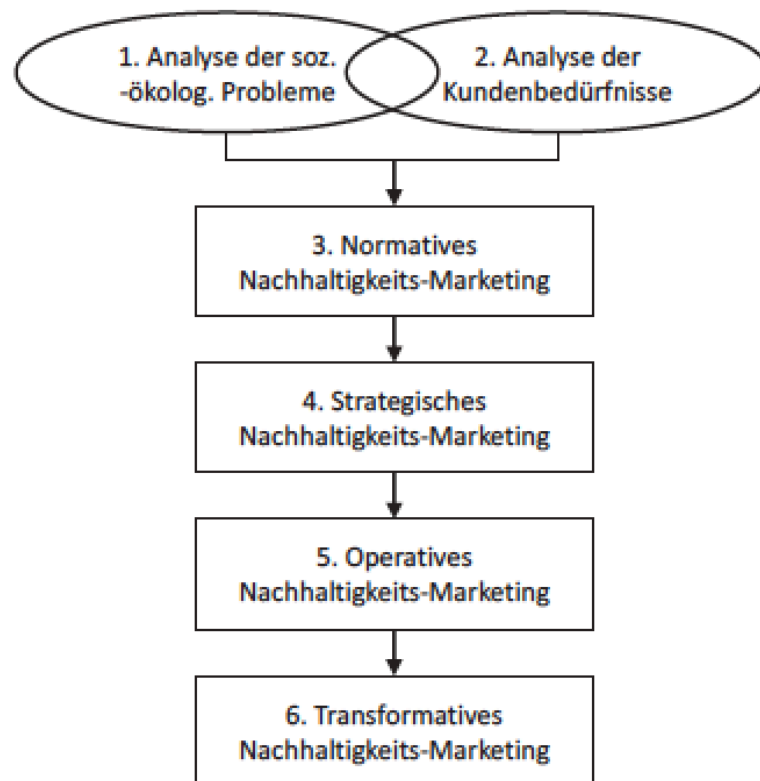


Abbildung 3: Nachhaltigkeitsmarketing in sechs Schritten⁹⁷

Ein erwähnenswertes Beispiel ist an dieser Stelle der *Spanische(r) Regen* von innocent Alps GmbH (im Folgenden innocent genannt), ein Tochterunternehmen von Coca-Cola. Auf der Basis einer gemeinsamen Analyse mit spanischen Erdbeerlieferanten und Unilever konnte innocent zur Kenntnis nehmen, welche Wassermengen durch das Wachsen von qualitativ hochwertigen Erdbeeren verbraucht werden. Daraufhin beschäftigen sich innocent und die Universität in Cordoba mit der Entwicklung von neuen Bewässerungsmethoden, um weniger Wasser zu verbrauchen und den Obstbauern gleichzeitig zu helfen weniger Geld für Bewässerungssysteme ausgeben zu müssen. 2014 lancierte innocent ein Ausbildungsprogramm, welches Farmer in effizientem Wassermanagement schulen soll. Da die Zielgruppe von innocent hohe Ansprüche bezüglich der Nachhaltigkeit stellt, ist dem Unternehmen bewusst wie maßgebend ihr *Water Footprint*⁹⁸ ist. Deswegen ist es dem Hersteller auch so wichtig, mit Lieferanten zusammen zu arbeiten, denen die Umwelt genauso am Herzen liegt. Gemeinsam mit

⁹⁶ Vgl. Waßmann (2013), S.47.

⁹⁷ Vgl. Waßmann (2013), S.47.

⁹⁸ Die Gesamtmenge des Wasserverbrauchs eines Unternehmens

der *Sustainable Agriculture Initiative* hat innocent 2013 Mindeststandards für Farmer und Händler festgelegt. Hierunter fallen sogenannte Basics, wie die Bezahlung des Mindestlohns, das Verbot von Kinderarbeit oder Rodung von Land sowie den Schutz der Wasserläufe vor Verschmutzung. Aufgrund von kontinuierlichen Kontrollen durch formale Prüfungen, Besuche und Selbstbeurteilungen kann innocent garantieren, dass diese Kriterien eingehalten werden. Ebenfalls fühlt sich der Smoothie-Hersteller moralisch und unternehmerisch verpflichtet, die Farmer vor Ort bei jeglichen Herausforderungen zu unterstützen. Auffallende Hürden sind steigende Energiepreise, Verstärkung der Wettbewerbssituation, Wetterkatastrophen, Wasserknappheit, Verringerung der Artenvielfalt und abnehmende Qualität der Böden.⁹⁹

Um eine nachhaltigere Zukunft zu erreichen, muss ein Unternehmen im Nachhaltigkeitsmarketing gewisse strategische Absichten formulieren. Solche Ziele können auf unterschiedlichen Unternehmensebenen definiert werden, wie die Führungsebene (normatives Management), die Ebene der strategischen Geschäftseinheiten (strategisches Management) oder die funktionale Ebene (operatives Management), wobei alle drei im engen Zusammenhang stehen.¹⁰⁰ Die normativen Ansätze des Nachhaltigkeitsmarketings beinhalten einen Abwägungsprozess von eigenen und gesellschaftlichen Werten. Um dies zu veranschaulichen, muss man sich die Entscheidungssituation eines Konfitüre-Herstellers vorstellen. Beschließt er eine Zusammenarbeit mit lokalen Bauern, so hat dies ökologisch bessere Auswirkungen auf die CO₂-Emission-Bilanz der Marke. Bestimmt er eine Zusammenarbeit mit Bauern in Entwicklungsländern, so könnte er einen Beitrag zu einer Verbesserung von sozialen Lebensumständen leisten. Konfrontiert mit derartigen Optionen muss abgewogen werden, mit welchen Werten und Einstellungen die Marke assoziiert werden soll. Dahingegen umfassen die strategischen Bestrebungen die grundlegende Ausrichtung und Positionierung des Unternehmens. Eine Positionierung bestrebt eine vorteilhaftere Präsentation gegenüber Wettbewerbern. Hierbei muss das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit berücksichtigt werden. Zuletzt bilden die operativen Ziele jegliche Wertangebote an die Kunden, wie beispielsweise die Reduzierung des Verpackungsmaterials oder die Erhöhung der Kundenzufriedenheit.¹⁰¹

Neben den normativen, strategischen und operativen Aspekten verfolgt das Nachhaltigkeitsmarketing ebenfalls unter besonderem Fokus ökonomische, ökologische und soziale Ziele. Das gesamte wirtschaftliche Handeln wird unter den ökonomischen Bestrebungen zusammengefasst. Derartige Ansätze sind zum einen Rentabilitätsziele,

⁹⁹ Vgl. innocent Alps GmbH (Hrsg.): Nachhaltige Zutaten. Unsere Strategie für nachhaltige Zutaten, <http://www.innocentdrinks.de/ueber-uns/nachhaltigkeit/nachhaltige-zutaten> (Zugriff am 08.07.2016).

¹⁰⁰ Vgl. Griesse (2015), S.111.

¹⁰¹ Vgl. Griesse (2015), S.113-114.

wie z. B. eine Gewinnoptimierung, eine Umsatzrentabilität oder auch eine Vergrößerung des Marktanteils. Die ökonomischen Ziele kann man zusätzlich in Umsatz- und Kostenziele eingliedern. Erstere können entweder durch eine größere Konsumentenakzeptanz bei einem erhöhten Preis oder dank innovativer Produkte erreicht werden und steigern folglich den Umsatz des Unternehmens. Die Kostenziele verfolgen die Reduktion der variablen und fixen Kosten, um den Ertrag (Profit) zu erhöhen. Umsetzbar ist dies durch Standardisierungsprozesse, wie durch eine einheitliche Verpackung eines Biomarktes für ganz Europa.¹⁰² Inhalte der wirtschaftlichen Zielbereiche sind also der Erhalt und die Steigerung der Einnahmen, des Marktanteils und des Gewinns bzw. der Rentabilität. Ebenfalls zählen das Nutzen von Marktchancen und die Reduzierung von Reputationsrisiken zu den ökonomischen Absichten. Die ökologischen Ziele ziehen alle umweltschädlichen Konsequenzen, ausgelöst durch die Wertschöpfungskette des Produzenten, in Betracht. Zielinhalte sind demnach ein effizienter und schützender Umgang mit den endlichen Ressourcen und der Umwelt, eine Reduzierung der CO₂-Emissionen und des Abfalls oder eine unterstützende Recyclingpolitik. Die dritte Säule der Nachhaltigkeit umfasst die soziale Ebene. Der Schwerpunkt der mitmenschlichen Bestrebungen liegt auf den Arbeitsbedingungen innerhalb der Wertschöpfungskette. Dies beinhaltet unter anderem folgende Aspekte: fairer Lohn, soziale Sicherheit, Arbeitszufriedenheit, persönliche Entwicklung, gesunde Arbeitsbedingungen, Achtung der Menschenrechte, Ächtung von Kinder- und Zwangsarbeiten sowie soziale Integration.¹⁰³ Ebenfalls kann Sponsoring für Kultur und gesellschaftliche Wohlfahrt das Erreichen von sozialen Zielen begünstigen.¹⁰⁴ Nachhaltige Absichten werden in der Praxis meistens weitgehend im jährlichen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht.

Coca-Cola strebt bezüglich der Ökologie und dem darin inbegriffenen *Water Footprint* hohe Erwartungen an. Bis 2020 will es das wassereffizienteste Unternehmen der Getränkeindustrie werden. Zusätzlich möchte der Hersteller bis dahin wasserneutral produzieren, was bedeutet, die Wassermengen für die Getränkeherstellung durch kommunale Projekte, Abwasseraufbereitungssysteme und Wassereinsparung auszugleichen.¹⁰⁵ Darüber hinaus plant das Unternehmen die CO₂-Emissionen in allen Lagern zu reduzieren und bis 2018 einen emissionsfreien Stapelverkehr zu erreichen. 2013 fuhren bereits 44% der Gabelstapler mit Elektroantrieb.¹⁰⁶ Ein ökologisches Ziel bis 2020 ist die Umstellung auf natürliche, nachwachsende, pflanzliche Rohstoffe für

¹⁰² Vgl. Griesse (2015), S.115.

¹⁰³ Vgl. Winzer / Goldschmidt (2015), S.292.

¹⁰⁴ Vgl. Griesse (2015), S.117.

¹⁰⁵ Vgl. Coca-Cola (Hrsg.): Nachhaltigkeitsbericht 2013. Wasser: unsere wertvollste Ressource, von 2013, http://nachhaltigkeitsbericht.coca-cola.de/download/Coca-Cola_NH-Magazin_2013_Wasser.pdf (Zugriff am 09.07.2016).

¹⁰⁶ Vgl. Coca-Cola (Hrsg.): Nachhaltigkeitsbericht 2013. Die Rote Flotte, von 2013, http://nachhaltigkeitsbericht.coca-cola.de/download/Coca-Cola_NH-Magazin_2013_Transport.pdf (Zugriff am 09.07.2016).

die Getränkeflaschenherstellung.¹⁰⁷ Auf sozialer Ebene möchte Coca-Cola mindestens ein Förderprogramm favorisieren, das zu einem aktiven Lebensstil beiträgt.¹⁰⁸

Das Kerngeschäft von Unilever fokussiert sich betreffend der Nachhaltigkeit auf die Förderung nachhaltiger Landwirtschaft und gesünderer Ernährung, welche sich ebenfalls in der Produktion seiner Nahrungsmittel widerspiegelt.¹⁰⁹ Unilever veröffentlichte 2010 den *Unilever Sustainable Living Plan* (USLP) mit konkreten ökologischen und sozialen Zielen und zeigt somit, dass es keine Diskrepanz zwischen Nachhaltigkeit und profitabilem Wachstum geben muss. Der USLP umfasst drei große Kernziele, der einerseits das Wohlbefinden und die Gesundheit sowie bessere Lebensbedingungen vieler Menschen veranlasst. Andererseits sollen die Umweltauswirkungen der gesamten Lieferkette verringert werden.¹¹⁰

Auf der ökologischen Ebene möchte Nestlé bis 2020 eine transparente Lieferkette nach den *Responsible Sourcing Guidelines* (RSG) für alle zwölf strategisch wichtigen Rohstoffe (Kaffee, Kakao, Palmöl, Zucker, Soja, Vanille, Haselnüsse, Fleisch, Fisch und Meeresfrüchte, Milch, Getreide, Zellstoff und Papier) gewährleisten. Der Kaffee für Nespresso muss ebenfalls auf dem *AAA Sustainable Quality Program*¹¹¹ basieren. Zur Erhaltung der Biodiversität hat sich Nestlé zum Ziel gemacht, einen *Sustainable Agriculture-Code* zu entwickeln. Zusätzlich sollen mehrere Projekte zum Schutz von Naturkapital und verantwortungsvollem Umgang mit natürlichen Ressourcen initiiert werden, ebenso wie zur nachhaltigen Beschaffung von Tomaten, Kartoffeln, Zwiebeln, Karotten, Petersilie, Fisch und Meerestieren. Die Marke Wagner soll bis 2020 das verwendete Fleisch aus komplett verantwortungsvoller Beschaffung beziehen. Auf sozialer Ebene bringt sich Nestlé besonders für die eigenen Mitarbeiter ein. Durch die *Youth Employment Initiative* wurden 2.420 Direkteinstellungen, Praktika, Ausbildungen und Traineeships ermöglicht. Zusätzlicher Teil dieser Initiative sind diverse Beschäftigungsoptionen

¹⁰⁷ Vgl. Coca-Cola (Hrsg.): Nachhaltigkeitsbericht 2013. Coca-Cola – mehr als nur ein Getränk, von 2013, http://nachhaltigkeitsbericht.coca-cola.de/download/Coca-Cola_NH-Magazin_2013_Verpackung-und-Recycling.pdf (Zugriff am 09.07.2016).

¹⁰⁸ Vgl. Coca-Cola (Hrsg.): Nachhaltigkeitsbericht 2013, von 2013, S.7, http://nachhaltigkeitsbericht.coca-cola.de/download/coca-cola_nachhaltigkeitsbericht-2013.pdf?WT.mc_id=owned.DE.DE.Multibrand.Website.perfectsensedigital.Website.Journey.JourneyLinks.textlink (Zugriff am 09.07.2016).

¹⁰⁹ Vgl. Weber, Torsten (Hrsg.) (2015): CSR und Produktmanagement. Langfristige Wettbewerbsvorteile durch nachhaltige Produkte, Heidelberg, S.157.

¹¹⁰ Vgl. Unilever (Hrsg.): Gemeinsam für eine bessere Zukunft. Unilever Sustainable Living Plan Fortschrittsbericht 2015, von Mai 2016, S.7, https://www.unilever.de/Images/uslp_fortschrittsbericht_2015_tcm1350-459153_de.pdf (Zugriff am 09.07.2016).

¹¹¹ Weitere Informationen: <https://www.nespresso.com/ecolaboration/ch/de/article/8/2111/beschleunigung-der-fortschritte-des-nespresso-aaa-sustainable-quality-trade-program-in-mittelamerika.html>

für Migranten. Um das freiwillige Engagement zu fördern, stellt Nestlé seine Mitarbeiter bis zu drei Tage pro Jahr frei um sich der Flüchtlingshilfe zu widmen.¹¹²

Danone verfolgt die ökologische Absicht, die gesamten CO₂-Ausstöße bis 2020 um die Hälfte zu reduzieren.¹¹³ Im sozialen Bereich ist das Unternehmen besonders aktiv durch drei unterschiedliche Fonds, die alle die Nachhaltigkeit in der Gesellschaft fördern – *DANONE Communities*, *Danone Fund for Nature* und *Danone Ecosystem Fund*. Ausgewählte Projekte bekommen sowohl die organisatorische als auch finanzielle Unterstützung von Danone zugesprochen.¹¹⁴

Im sozialen Bereich unterstützt Mondelēz International vorwiegend die Kakao- und Kaffeebauern durch die beiden Initiativen *Cocoa Life* und *Coffee Made Happy*. Bezüglich der Ökologie fokussiert sich das Unternehmen auf die Reduzierung von umweltschädlichen Auswirkungen: Bis 2020 sollen die gesamten CO₂-Emissionen um 15%, der *Water Footprint* um 10%, das Verpackungsmaterial um 65.000 Tonnen sowie der Abfall um 20% gesenkt werden.¹¹⁵

3.2 Nachhaltigkeitsorientierte Strategien in der Lebensmittelbranche

Erst wenn CSR sinnvoll und glaubwürdig in die Unternehmensstrategie integriert wurde, ist eine nachhaltige Ausrichtung erfolgversprechend. Dies beinhaltet die Verankerung von CSR in dem gesamten Wertschöpfungsprozess. Grundsätzlich liegt die CSR-Verantwortung bei der Geschäftsführung, welche sich für eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensstrategie entscheidet. Die bestehende Ausrichtung muss getreu den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit überarbeitet werden, um den in- und externen CSR-Anforderungen gerecht zu werden.¹¹⁶ Eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensstrategie sollte im Kerngeschäft und in den Zielen verankert sein, um zu einer ganzheitlichen, langfristigen und nachhaltigen Unternehmensentwicklung beizutragen.

¹¹² Vgl. Nestlé (Hrsg.): Qualität nehmen wir persönlich. Nestlé Deutschland in der Gesellschaft Gemeinsame Wertschöpfung und unsere sozialen Verpflichtungen, von 2015, S.16, http://www.nestle.de/asset-library/documents/nestle_fortschrittsbericht_2015.pdf (Zugriff am 10.07.2016).

¹¹³ Vgl. Danone (Hrsg.): CO₂-Reduktion in den Werken, <http://www.danone.de/danone/unsere-ueberzeugungen/nachhaltigkeit/intakte-umwelt/produktion/co2-reduktion-in-den-werken.php?navid=1339579021161> (Zugriff am 10.07.2016).

¹¹⁴ Vgl. Danone (Hrsg.): Fonds für Nachhaltigkeitsprojekte, <http://www.danone.de/danone/unsere-ueberzeugungen/nachhaltigkeit/nachhaltiges-wirtschaften/fonds-fuer-nachhaltigkeitsprojekte.php> (Zugriff am 10.07.2016).

¹¹⁵ Vgl. Mondelēz International (Hrsg.): The Call For Well-being. 2015 Progress Report, von 2015, S.31, <http://www.mondelezinternational.com/~media/MondelezCorporate/uploads/downloads/cfwbprogressreport.pdf> (Zugriff am 10.07.2016).

¹¹⁶ Vgl. Knoppe (2015), S.19-20.

gen.¹¹⁷ Eine derartige Strategie ist das Mittel zur Erreichung von ökologischen, ökonomischen und sozialen Zielen. Darunter fallen jegliche unternehmerischen Aktivitäten, die dazu führen, dass die im Voraus formulierten Bestrebungen erreicht werden. Dies passiert dadurch, dass die CSR-Maßnahmen zur gesellschaftlichen Entwicklung beitragen und parallel einen Teil für den unternehmerischen Erfolg leisten. Genannte Herausforderungen können einerseits Kinderarbeit, demographischer Wandel, Klimawandel, Tierschutz oder Chancengleichheit darstellen, andererseits ist die Fettleibigkeit ebenfalls weitgehend zu diskutieren in der Lebensmittelbranche.¹¹⁸ Eine Strategie ist meist eine schriftlich formulierte Absicht zur Sicherung eines langfristigen Erfolgs durch die Erreichung von nachhaltigen Absichten.¹¹⁹

Unter Betrachtung der ökologischen und sozialen Dimensionen ist CSR als Chance für die Unternehmensstrategie zu sehen, die im unternehmerischen Handeln Risiken minimieren und neue, geschäftliche Optionen erschaffen soll. Glaubwürdige CSR-Maßnahmen können Reputationsschäden größtenteils verhindern und der Produzent kann sich als wertvolles Mitglied der Gesellschaft profilieren.¹²⁰ Um die Relevanz einer strategischen Verankerung von Nachhaltigkeit deutlicher zu verbildlichen, kann das Risiko des Greenwashings genannt werden. Sollte Nachhaltigkeit nur in einzelnen Initiativen veranstaltet werden, so kann dieser Versuch nachhaltig zu wirtschaften von der Öffentlichkeit und den Anspruchsgruppen als negativ aufgefasst werden und infolgedessen Imageschäden verursachen.¹²¹ Speziell die sozialen CSR-Aktivitäten finden eine hohe Akzeptanz bei den Dialoggruppen. Dies haben ebenfalls die führenden Lebensmittelkonzerne erkannt und integrieren soziale Projekte in ihr Geschäftsmodell.

Coca-Cola nutzt seine CSR-Verankerung als Chance und begünstigt somit mehrere soziale Projekte. So gründete das Unternehmen zum einen im Dezember 2011 gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für Geschlechtsspezifische Medizin die Coca-Cola light Initiative ‚Hör auf Dein Herz‘, unterstützt von Prominenten wie Palina Rojinski, Nadja Uhl und Arno Schmitt. Ziel dieser Initiative ist es, die Öffentlichkeit für die Herz-Kreis-Erkrankungen bei Frauen zu sensibilisieren. 2013 spendete Coca-Cola für die Forschung zu diesem Thema 200.000 Euro an die Charité Berlin. Zum anderen kann die ‚Fanta Spielplatz-Initiative‘ genannt werden. In einer Online-Abstimmung konnten die Verbraucher zwischen 140 Spielplatzträgern entscheiden, von denen einer einen Sanierungszuschuss von bis zu 5.000 Euro bekommen soll. Dank Fanta wurden so hundert Spielstätten mit insgesamt 180.000 Euro erneuert. Das weitere soziale Pro-

¹¹⁷ Vgl. Schneider / Schmidpeter (2015), S.287.

¹¹⁸ Vgl. Schneider / Schmidpeter (2015), S.522.

¹¹⁹ Vgl. Griesse (2015), S.155.

¹²⁰ Vgl. Schneider / Schmidpeter (2015), S.284.

¹²¹ Vgl. Dürk (2013), S.31.

jekt ‚Mission Olympic – für Bewegung im Alltag!‘ animierte bereits über 256.000 Menschen zum Sport und zu einem aktiveren Lebensstil.¹²²

Unilever setzt auf Partnerschaften und konnte dadurch bis Ende 2015 bereits 482 Mio. Menschen helfen. Für diese Arbeit ist die Initiative von Knorr (neben Signal und Vaseline) relevant. 2015 widmete sich Knorr dem eigenen Programm namens *Follow in My Green Food Steps*, welches die Blutarmut in Nigeria zu bekämpfen bestrebt. Die Hälfte aller Frauen im gebärfähigen Alter sowie drei Viertel der Kinder unter fünf Jahren sind hiervon betroffen. Grund für eine Blutarmut ist oftmals ein ernährungsbedingter Eisenmangel. Speziell entwickelte, mit Eisen angereicherte Knorr-Brühwürfel sollen mit zusätzlichen Kochprogrammen und Schulungen die gesundheitliche Situation in Nigeria verbessern.¹²³ Eine weitere soziale Absicht von Unilever ist die Lebensbedingungen von Millionen von Menschen zu verbessern. Der Konzern hat von 2006 bis 2015 800.000 Frauen aus Indien und Kenia zu Fortbildungsinitiativen verschafft. Gleichzeitig ermöglicht das Unternehmen 600.000 Kleinbauern und 1,8 Mio. kleinen Einzelhändlern ihre Landwirtschaftspraktiken zu verbessern und dadurch ihre Umsätze zu steigern. Zusammen mit der NGO *Solidaridad*¹²⁴ unterstützt Unilever die unternehmerischen Fähigkeiten insbesondere von jungen Bauern. In diesem Rahmen wurde 2015 ein Pilotprogramm begünstigt, das den Kakaosektor professionalisieren soll.¹²⁵

2008 gründete Danone zusammen mit *Ramsar Convention*¹²⁶ und *International Union for the Conservation of Nature (IUCN)*¹²⁷ die *Danone Fund for Nature (DFN)* Initiative. Ein Investitionskapital von einer Million Euro wurde angelegt. Ziel dieses Projektes ist es, gegen die Erderwärmung vorzugehen sowie die biologische Vielfalt und Feuchtbiotopen zu erhalten und wiederherzustellen. Aus dem Fond werden unterschiedliche Projekte unterstützt, die einen gemeinsamen Beitrag zum Erhalt des ökologischen Systems leisten. Danone kann so eine CO₂-Neutralität anstreben, um seinen Kohlenstoffdioxid ausstoß auszugleichen. *Ramsar Convention* und IUCN profitieren von der Plattform für die Sensibilität der Öffentlichkeit. Eines der ersten Projekte, gefördert durch DFN, ist die Pflanzung von Mangrovenwäldern im Senegal. Diese sind beson-

¹²² Vgl. Coca-Cola (Hrsg.): Nachhaltigkeitsbericht 2013. Marken und Belegschaft im Einsatz für einen gesunden Lebensstil, von 2013, http://nachhaltigkeitsbericht.coca-cola.de/download/Coca-Cola_NH-Magazin_2013_Engagement.pdf (Zugriff am 09.07.2016).

¹²³ Vgl. Unilever (Hrsg.): Gemeinsam für eine bessere Zukunft. Unilever Sustainable Living Plan Fortschrittsbericht 2015, von Mai 2016, S.13, https://www.unilever.de/Images/uslp_fortschrittsbericht_2015_tcm1350-459153_de.pdf (Zugriff am 09.07.2016).

¹²⁴ NGO, welche Unternehmen bei einer Etablierung einer fairen und nachhaltigen Wertschöpfungskette unterstützt, <http://www.solidaridadnetwork.org/>

¹²⁵ Vgl. Unilever (Hrsg.): Gemeinsam für eine bessere Zukunft. Unilever Sustainable Living Plan Fortschrittsbericht 2015, von Mai 2016, S.16, https://www.unilever.de/Images/uslp_fortschrittsbericht_2015_tcm1350-459153_de.pdf (Zugriff am 09.07.2016).

¹²⁶ Konvention über Feuchtgebiete als Lebensraum, <http://www.ramsar.org/>

¹²⁷ International agierende NGO mit dem Ziel die Natur und Artenvielfalt zu schützen, <http://www.iucn.org/>

ders effektiv für eine Kohlenstoffbindung und den Erhalt der Biodiversität.¹²⁸ Eine weitere Initiative ist der *Danone Ecosystem Fund* von 2009. Alle Akteure im eigenen Markt sollen bei der Entwicklung eines nachhaltigen Geschäftsmodells unterstützt werden. Der Fokus liegt auf folgenden drei Kernelementen: Die Nutzung von Rohstoffen aus lokaler Produktion, der Aufbau von kleinen, flexiblen Vertriebsstrukturen und das Abfallmanagement. Derzeit wurden bereits zwei Projekte durch den Fond finanziert, 30 weitere stehen noch aus. Eins dieser Projekte wurde mit Hilfe der Organisation *Heifer*¹²⁹ realisiert. Die Unterstützung wurde kleinen, ukrainischen Milchproduzenten bei der Weiterentwicklung ihrer landwirtschaftlichen Produktion zugesprochen. Das Ergebnis soll die Lebensqualität von 1.000 Bauern steigern. Das zweite Projekt unterstützt die Initiative *Petite Reine* aus Frankreich. Diese hat sich auf einen umweltverträglichen Warentransport mit Lastenfahrrädern spezialisiert. Dank dem *Danone Ecosystem Fund* können Langzeitarbeitslose wieder in die Arbeitswelt integriert werden.¹³⁰

2014 ging Mondelēz International eine Partnerschaft mit *Cargill*¹³¹ ein, um das gemeinsame Projekt *Cocoa Life Program* für nachhaltigen Kakao zu lancieren. Der geografische Fokus liegt auf Westafrika und dem asiatisch-pazifischen Raum. Landwirte mit kleineren Betrieben werden geschult und bekommen Zugang zu Ressourcen, um ihre Produktivität und das damit verbundene Einkommen zu steigern. *Cocoa Life* intendiert die Konzentration auf Anbau, Gemeinschaften, Einkünfte, Nachwuchs und Umwelt.¹³² Eine weitere soziale Initiative von Mondelēz International ist das *Coffee Made Happy* – Programm, welches anstrebt die Existenzgrundlagen von Kaffeebauern zu verbessern. Im Oktober 2012 wurde dieses Projekt begünstigt, indem erstmals 200 Mio. Dollar investiert wurden. Profitabel, nachhaltig und respektiert sind die drei Kernelemente, die erreicht werden sollen. *Coffee Made Happy* unterstützt die Bauern dabei, sich finanzielle Mittel anzueignen, effektivere landwirtschaftliche Methoden zu erlernen und den Kaffeeanbau attraktiver für jüngere Generationen zu gestalten. Ende 2014 konnten bereits 4.000 vietnamesischen Kaffeebauern nachhaltiger wirtschaften. In Indonesien wurden 3.000 Landwirte durch *Coffee Made Happy* erreicht und in Honduras werden 16.000 Kleinbauern unterstützt. Ebenfalls finden 1.000 peruanische Farmer Hilfestellung bei

¹²⁸ Vgl. Danone (Hrsg.): Danone Fund for Nature, <http://www.danone.de/danone/unsere-ueberzeugungen/nachhaltigkeit/intakte-umwelt/danone-fund-for-nature.php> (Zugriff am 10.07.2016).

¹²⁹ NGO, welche den Hunger und die Armut in Entwicklungsländer bekämpft, <http://www.heifer.org/>

¹³⁰ Vgl. Danone (Hrsg.): Danone Ecosystem Fund, <http://www.danone.de/danone/unsere-ueberzeugungen/nachhaltigkeit/verantwortungsvolles-miteinander/danone-ecosystem-fund/ecosystem-fund.php> (Zugriff am 10.07.2016).

¹³¹ Fördert Lebens- und Futtermitteln sowie nachwachsende Rohstoffe, <http://www.cargill.com/150/de/index.jsp>

¹³² Vgl. Cargill (Hrsg.): Eine vielversprechende Zukunft für nachhaltigen Kakao, http://www.cargill.com/150/de/DE_MONDELEZ-COCOA-LIFE.jsp (Zugriff am 10.07.2016).

Mondelēz International. Ziel ist es, bis 2020 sechzehn weitere Länder in dieses Programm einzubinden.¹³³

Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis differenzieren sich einige Lebensmittelmarken unter anderem durch ihre CSR-Strategie. Generell unterscheidet man zwischen fünf Strategietypen: sicher (Risikomanagement), innovativ (Differenzierung), glaubwürdig (Reputationsverbesserung), effizient (Produktivität- und Effizienzverbesserung) und transformativ (Marktentwicklung).¹³⁴ Eine andere Option wäre, die Eingliederung der Strategien als marktbasierte, auf Regulierungen oder Standards basierend, oder operational zu definieren.¹³⁵ Eine nennenswerte marktbasierende Strategie ist die Sortimentserweiterung. Die REWE-Gruppe hat beispielsweise ihre Handelsmarke *ja!* um Bio-Produkte erweitert. Ein gutes Beispiel für eine standardbasierte Strategie ist die Initiative von Unilever und WWF für nachhaltige Fischerei, die zur Gründung des MSC und der gleichnamigen Zertifizierung führte. Coca-Cola verfolgt eine operationale Strategie, indem das Unternehmen besonderes Recyclingmaterial sowie einen Schadstoff-optimierten Fuhrpark nutzt.¹³⁶ Die Nachhaltigkeitsstrategie von innocent kann man als effizient bezeichnen, da sie ständig ihre eigenen Auswirkungen auf die Umwelt analysieren, um diese anschließend effizient und umweltfreundlicher zu gestalten (siehe Projekt *Spanischer Regen*).¹³⁷ Eine innovative CSR-Strategie hat das Berliner Start-Up selosoda gewählt, indem es ein neues Produkt kreiert hat. Aus den sonnengetrockneten Schalen der Kaffee Frucht wird seit Juni 2015 ein Erfrischungsgetränk gebraut. Trotz der Aromenvielfalt und des natürlichen Koffeins wird das Fruchtfleisch bei der eigentlichen Kaffeebohnenenernte nicht beachtet und im normalen Fall als Abfall gewertet. Über einen direkten Seeweg wird die Kaffee Frucht von einem nachhaltigen Anbau aus Panama nach Deutschland gebracht und da mit Quellwasser aufgegossen.¹³⁸

Grundsätzlich gibt es zwei unterschiedliche Wettbewerbsstrategien im Handel. Erstens kann die Kostenführerschaft genannt werden, welche auf günstige Preise und niedrige Kosten abzielt. Dies bringt eine Standardisierung des Waren- und Serviceangebotes mit sich. Zweitens gilt die Differenzierungsstrategie, die für eine nachhaltige unternehmerische Ausrichtung hauptsächlich gut geeignet ist. Bei der Differenzierungsstrategie ist die Qualität, die Marke oder der Service von prägnanter Bedeutung. Um den eige-

¹³³ Vgl. Mondelēz International (Hrsg.): Coffee Made Happy. Die Wichtigsten Zahlen und Fakten, in: Forum CSR, <http://www.forum-csr.net/Down.asp?Name={RLMTKBOAIL-11212014115152-XNNVCFWXBF}.pdf> (Zugriff am 10.07.2016).

¹³⁴ Vgl. Schneider / Schmidpeter (2015), S.522.

¹³⁵ Vgl. Galbreath, Jeremy / Benjamin, Kim (2010): An action-based approach for linking CSR with strategy. Framework and cases, in: Louche, Céline et al. (Hrsg.): Innovative CSR. From Risk Management to Value Chain, Sheffield, S.17.

¹³⁶ Vgl. Schneider / Schmidpeter (2015), S.522.

¹³⁷ Vgl. innocent Alps GmbH (Hrsg.): Nachhaltige Zutaten. Unsere Strategie für nachhaltige Zutaten, <http://www.innocentdrinks.de/ueber-uns/nachhaltigkeit/nachhaltige-zutaten> (Zugriff: 08.07.2016).

¹³⁸ Vgl. selosoda (Hrsg.): About, <http://www.selosoda.com/> (Zugriff am 12.07.2016).

nen und den von Kunden gestellten Anforderungen gerecht zu werden, setzen sich nachhaltigkeitsorientierte Produzenten vermehrt für ein mittelfristig innovativeres Geschäftsmodell unter der Berücksichtigung von ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekten ein. Aufgrund der Integration einer verantwortungsvollen CSR-Unternehmenspolitik bietet sich für die Hersteller die Chance, die Bedürfnisse ökologischer und sozialer Natur von neuen Anspruchsgruppen zu befriedigen und sich gleichzeitig gegenüber Wettbewerbern abzugrenzen.¹³⁹ Hinter dem Qualitätsgedanken stecken mehrere Komponenten, die zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil führen. Folgende Dimensionen spielen bei Lebensmitteln hierbei eine tragende Rolle: Gebrauchsnutzen, Haltbarkeit, Zuverlässigkeit, Ausstattung, Normgerechtigkeit, Umwelt- und Sozialverträglichkeit sowie Ästhetik. Hinzu kommt die Qualität der Serviceleistung, die sich immediat auf das Kaufverhalten und somit auch den Absatz auswirkt. Kriterien wie die sachliche und personelle Ausstattung, die Verlässlichkeit, die generelle Bereitschaft, die Glaubwürdigkeit und das Kundenverständnis sind für den Erfolg einer nachhaltigkeitsorientierten Marke fundamental.¹⁴⁰ Die deutsche Wirtschaft hat eingesehen, dass CSR als Chance zu verstehen ist. Auch wenn die hohen Sozial- und Umweltstandards zu Beginn höhere Produktionskosten veranlassen und sich daher negativ im Preiswettbewerb widerspiegeln, so ist anzumerken, dass durch eine integrierte CSR die Qualität und Innovation ausschlaggebender für den unternehmerischen Erfolg sind.¹⁴¹ Bestätigt wird dies in der Praxis durch zahlreiche Erfolgsbeispiele.

Auf den Wunsch der Konsumenten nach mehr Produktinformationen entschied sich Unilever, die interaktive Kampagne *Grow with Us* einzuführen. Mit Hilfe von festinstallierten Kameras und Video-Live-Streaming aus den Hüten der Bauern, werden unterschiedliche Zwischenstationen der Tomatenplantage gezeigt. Die Kunden bekommen so die Möglichkeit, mehr über die Herkunft von Hellmann's Ketchup zu erfahren. Ihnen wird ebenfalls die Option geboten mit den Farmern zu interagieren und ihnen Fragen zu stellen. Zwei Wochen nach dem Start der Kampagne konnten bereits 80 Mio. Kundenkontakte aus 110 Ländern gezählt werden. Eine wirtschaftliche Folge war eine Vergrößerung des Marktanteils von Hellmann's Ketchup in Lateinamerika um 10%. Ein weiteres Beispiel für einen ökonomischen Gewinn aufgrund eines nachhaltigen Faktors zeigt das Speiseeis Breyers, das ebenfalls zum Unilever-Konzern gehört. Durch die nachhaltige Beschaffung der *Rainforest Alliance*-zertifizierten Vanille konnte Unilever auf der einen Seite bereits 3.000 madagassische Bauern unterstützen, indem Ausbildungen und die Krankenversicherung fester Bestandteil der Arbeitsbedingungen wurden. Auf der anderen Seite profitiert Unilever ebenfalls von dieser Aktion: Aufgrund der Kommunikation dieses Nachhaltigkeitsthemas stieg der Umsatz des Breyers-

¹³⁹ Vgl. Knoppe (2015), S.20.

¹⁴⁰ Vgl. Meffert et al. (2015), S.292-293.

¹⁴¹ Vgl. Schneider / Schmidpeter (2015), S.1063.

Speiseeises um 6%.¹⁴² Unilever kann den ökonomischen Erfolg anhand von zwei weiteren Beispielen unterstreichen. Eine Analyse von 2015 ergab, dass die Marken mit einem integrierten nachhaltigen Markenkern fast die Hälfte des gesamten Firmenumsatzes 2015 ausgemacht haben und um 30% schneller wuchsen. Erwähnenswert ist hier zum einen *Knorr Natürlich Lecker!*, eine Würzbasis aus 100% natürlichen Zutaten. Alle Gemüse- und Kräuterlieferanten sind dazu verpflichtet, ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Landwirtschaft zu leisten. Deswegen kommen 92% der dreizehn wichtigsten Gemüsesorten und Kräutern aus nachhaltigem Anbau. Zum anderen ist Lipton ein Vorzeigebispiel für Unilever. Alle Lipton Grün- und Schwarztees werden auf Rainforest Alliance-zertifizierten Plantagen angebaut. Ziel von Unilever ist es, bis 2020 ebenfalls alle Kräuter- und Früchtetees aus 100%igen nachhaltigem Anbau zu beziehen.¹⁴³

Eine strategische Verankerung des Nachhaltigkeitsmarketings strebt eine dauerhaft bessere Marktposition im Vergleich zu Mitwettbewerbern an. Die Vorteile gegenüber den Konkurrenten werden aus den sozialökologischen Umweltaspekten generiert. Die unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategie dient zur langfristigen Entwicklung und Sicherung potentieller Erfolge. Ausgangspunkte sind wie bereits in der Marketingkonzeption erwähnt wurde, die Analyse der sozioökologischen Herausforderungen sowie der aktuellen Kundenbedürfnisse. Auf diesem Hintergrund basierend, gilt die parallele Betrachtung der markt-, konkurrenz- und zeitbezogenen Dimensionen, um daraus eine optimale Strategie zu bilden, welche die definierten Ziele mit Hilfe der passenden designierten Maßnahmen erreichen kann.¹⁴⁴

Ein gutes Beispiel für eine ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie ist Coca-Cola, eines der größten Unternehmen der Getränkeindustrie. Auf der Basis von nachhaltigen Kriterien möchte das Unternehmen weiter wachsen und hat hierfür sechs Erfolgsfaktoren definiert: begeisterte Mitarbeiter, ein vielfältiges ausgewogenes Portfolio, Schutz der Umwelt, eine hohe Effizienz, langfristige Wirtschaftlichkeit und eine Zusammenarbeit mit den Partnern. Eine klare Verteilung der Verantwortung in einer schlanken Organisationsstruktur sowie die Integration von Nachhaltigkeitsthemen sind laut Coca-Cola der Schlüssel zum Erfolg. Der Konzern möchte Nachhaltigkeit in allen Geschäftsbereichen verankern. Kommuniziert wird diese in Business-Plänen, Zertifizierungen und Nachhaltigkeitsberichten. Durch sein Standing als bekannte Marke erhofft es sich ei-

¹⁴² Vgl. Unilever (Hrsg.): Gemeinsam für eine bessere Zukunft. Unilever Sustainable Living Plan Fortschrittsbericht 2015, von Mai 2016, S.8-9, https://www.unilever.de/Images/uslp_fortschrittsbericht_2015_tcm1350-459153_de.pdf (Zugriff am 09.07.2016).

¹⁴³ Vgl. Unilever (Hrsg.): Gemeinsam für eine bessere Zukunft. Unilever Sustainable Living Plan Fortschrittsbericht 2015, von Mai 2016, S.11, https://www.unilever.de/Images/uslp_fortschrittsbericht_2015_tcm1350-459153_de.pdf (Zugriff am 09.07.2016).

¹⁴⁴ Vgl. Prüne, Gesa (2013): Luxus und Nachhaltigkeit. Entwicklung strategischer Handlungsempfehlungen für das Luxusgütermarketing, Wiesbaden, S.89.

nen positiven Einfluss auf die Gesellschaft zu nehmen, indem es unterschiedliche soziale Projekte unterstützt. Nachhaltigkeit ist ebenfalls ein Standard in der gesamten Wertschöpfungskette und somit auch für alle Lieferanten.¹⁴⁵ Neben den sechs Faktoren für ein langfristig erfolgreiches Geschäft, hat Coca-Cola eine sogenannte Materialitätsanalyse durchgeführt, bei der externe Stakeholder und Mitarbeiter in Bezug auf ihre Erwartungen interviewt wurden. Für das Unternehmen ergaben sich hieraus neue Herausforderungen, wie die Reduzierungen der eigenen produzierten CO₂-Emissionen, die Berücksichtigung der Trinkwasserknappheit sowie der faire Umgang mit den Geschäftspartnern. Anschließend folgt eine komplette Analyse der Wertkette des Herstellers. Für die CSR-Strategie wurden sieben Handlungsfelder definiert: Produkt, Arbeits- Arbeitsplatz, Klimaschutz, Wasser, Verpackung, aktiver Lebensstil und Gesellschaft, wofür unterschiedliche Maßnahmen im Marketing-Mix vorgenommen werden.¹⁴⁶

3.3 Marketing-Mix in der Lebensmittelbranche

Der Marketing-Mix definiert im Konsumgütermarketing die Systematik der sogenannten 4Ps, welche Product (Produktpolitik), Price (Preispolitik), Place (Distributionspolitik) und Promotion (Kommunikationspolitik) umfasst.¹⁴⁷ Diese vier Instrumente werden nach dem Standardwerk für Marketing von Meffert, Kirchgeorg und Burmann folgendermaßen definiert. Die Produktpolitik beschäftigt sich mit jeglichen Entscheidungen, die die Gestaltung von unternehmerischen, marktbezogenen Leistungen aufgreifen.¹⁴⁸ Der zweite Aspekt des Marketing-Mix ist die Preispolitik, die sich an den unternehmerischen Zielen ausrichtet. Bestandteile sind Lieferungs-, Zahlungs- und Kreditierungsbedingungen sowie die Preisdurchsetzung am Markt.¹⁴⁹ Dahingegen beinhaltet die Distributionspolitik alle Vereinbarungen zur Verteilung von materiellen und/oder immateriellen Leistungen für den Endkunden. Diese bezieht sich auf den Weg von der Produktion bis zur gewerblichen Verwendung.¹⁵⁰ Zuletzt versteht man unter der Kommunikationspolitik die logische Planung, Ausgestaltung, Abstimmung und Kontrolle aller Kommunikationskanäle, die sich an die jeweiligen Dialoggruppen richten.¹⁵¹

¹⁴⁵ Vgl. Coca-Cola (Hrsg.): Nachhaltigkeitsbericht 2013, von 2013, S.4-5, http://nachhaltigkeitsbericht.coca-cola.de/download/coca-cola_nachhaltigkeitsbericht-2013.pdf?WT.mc_id=owned.DE.DE.Multibrand.Website.perfectsensedigital.Website.Journey.JourneyLinks.textlink (Zugriff am 09.07.2016).

¹⁴⁶ Vgl. Schneider / Schmidpeter (2015), S.524-526.

¹⁴⁷ Vgl. Perreault, / McCarthy (1980), S.6.

¹⁴⁸ Vgl. Meffert et al. (2015), S.361.

¹⁴⁹ Vgl. Meffert et al. (2015), S.437.

¹⁵⁰ Vgl. Meffert et al. (2015), S.512.

¹⁵¹ Vgl. Meffert et al. (2015), S.569.

Laut eines Interviews mit Christian Conrad, Managing Partner von Brands & Values¹⁵², von W&V, müssen nachhaltige Produkte genau so kreativ vermarktet werden wie herkömmliche Güter. Hierzu muss sich jeder Produzent den professionellen Instrumenten des Marketing-Mix bedienen und dieses für das operative Management nutzen.¹⁵³ Diese Arbeit geht nun einzeln auf die 4Ps unter Beachtung der Nachhaltigkeit ein und reflektiert diese auf die Lebensmittelbranche.

3.3.1 Nachhaltige Produktpolitik

Da für rund 80% der Verbraucher soziale und ökologische Aspekte bei ihrer Kaufentscheidung entscheidend sind, ist die Gestaltung der Produktpolitik in der Lebensmittelbranche von großer Bedeutung.¹⁵⁴ Die Produktpolitik beinhaltet alle Handlungsfelder, die sich auf die marktgerechte Gestaltung von Produkten beziehen. Die Herausforderung besteht darin, gleichzeitig die individuellen Kundenbedürfnisse dauerhaft zu befriedigen und die negativen ökologischen und sozialen Konsequenzen zu reduzieren.¹⁵⁵ Die Produktpolitik trägt ebenfalls zur Erreichung der ökonomischen Unternehmensziele bei. Dies wären einerseits die Wachstumsziele, die durch eine innovative Produkteinführung am Markt oder qualitativere Produkte gegenüber Wettbewerbern erreicht werden können. Andererseits spielt die Produktpolitik bei der Umsetzung der Kostenziele eine bedeutende Rolle, nämlich kann sie Auswirkungen auf die Reduzierung der Herstellungskosten der Produkte haben, indem sie beispielsweise die Verpackungen innerhalb Europas vereinheitlicht. Auf ökologischer Ebene bestrebt sie die Reduzierung von Energie- und Materialeinsatz, unschädlichen Materialien, langlebenden oder recycelbaren Verpackungen, die Achtung der Umwelt sowie der Sicherheit.¹⁵⁶

Unter der Beachtung der Nachhaltigkeitsstandards beinhaltet die Produktpolitik die Gestaltung, das Design sowie die Verpackung. Die sozial-ökologische Qualität umfasst einen deutlich höheren Grad der Umwelt- und Sozialverträglichkeit bei der Produktherstellung, -verteilung, -verwendung und -entsorgung im Vergleich zu konventionellen Lebensmitteln.¹⁵⁷ Deutlich geht hervor, dass neben der landwirtschaftlichen Produktion von Nahrungsmitteln auch die Weiterverarbeitung, die Verpackung sowie die Zubereitung ökologische Auswirkungen haben, die es durch eine nachhaltigkeitsorientierte Produktpolitik zu verringern gilt. Beleuchtet man die gesamte Branche, so muss festgestellt werden, dass die Integration der Nachhaltigkeit im Sortiment noch nicht im

¹⁵² Agentur für Nachhaltigkeitsberatung, <http://www.brandsandvalues.com/>

¹⁵³ Vgl. Schobelt, Frauke: W&V Studie: Wie Nachhaltigkeit der Marke nützt, in: W&V, vom 15.02.2011, http://www.wuv.de/marketing/w_v_studie_wie_nachhaltigkeit_der_marke_nuetzt (Zugriff am 16.07.2016).

¹⁵⁴ Vgl. Knoppe (2015), S.226.

¹⁵⁵ Vgl. Prüne (2013), S.92.

¹⁵⁶ Vgl. Griesse (2015), S.215.

¹⁵⁷ Vgl. Winzer / Goldschmidt (2015), S.293.

Vordergrund steht. Oftmals nehmen Hersteller ein potentes Risiko der Nicht-Kaufbereitschaft wahr. Dennoch soll die Lebensmittelbranche Nachhaltigkeit nicht auf der Basis von potenziellen Abverkaufsmengen und Umsatzentwicklungen bewerten, sondern als ganzheitliche Betrachtung im Kerngeschäft integrieren. Vorteile für die Branche sind sowohl die Einsparungen beim Energieverbrauch, Transport oder Logistik als auch das Differenzierungsmerkmal gegenüber Wettbewerbern. Allerdings nutzen bisher nur wenige Unternehmen diese Chance: 29% der befragten Lebensmittelherstellern verfügen über ein Budget, das für nachhaltigkeitsorientierte Aktivitäten bereit gestellt wurde, aber erst 5% nutzen dieses.¹⁵⁸

Kunden wünschen sich ethische Zusatzleistungen zu einem Produkt. Diese können artgerechte Tierhaltung, regionale Produktion, faire Erzeugerpreise, soziale Landwirtschaft (Integration benachteiligter Menschen), soziale Kriterien der Produktion (Unterstützung von Familienbetrieben oder gerechten Arbeitsbedingungen) sowie Schutz der Artenvielfalt und kultureller Besonderheiten (Erhalt der Kulturlandschaft oder traditionelle Herstellungsverfahren) sein. Durch die zusätzlichen, ethischen Eigenschaften verfügen die Produzenten über ein unverkennbares Marktpotential.¹⁵⁹

Bezüglich einer nachhaltigen Produktpolitik muss der Hersteller während des gesamten Produktlebenszyklus auf die ökonomischen, sozialen und ökologischen Auswirkungen achten. Für die Wertschöpfungskette, auch Value Chain genannt, muss daher die übergreifende Verantwortung getragen werden. Die Wertschöpfungskette umfasst die eigenen und die von Dritten verursachten Konsequenzen des nachhaltigen Wirtschaftens.¹⁶⁰ Lebensmittel durchlaufen unterschiedliche, aufeinander aufbauende Wertschöpfungsstufen. Zuerst müssen landwirtschaftliche Rohstoffe gewonnen werden, anschließend wird die Primärproduktion pflanzlicher und/oder tierischer Erzeugnisse durchgeführt. In einer weiteren Etappe werden die landwirtschaftlichen Leistungen in der Lebensmittelproduktion verwendet. Danach folgt der Absatz durch den Einzelhandel an die Käuferschaft bzw. Gastronomie.¹⁶¹ Die Value Chain zieht eine der größten Hürden bezüglich einer ganzheitlichen Nachhaltigkeit mit sich: eine durchgängige Umsetzung, Organisation und Kontrolle der sozialen und ökologischen Normen. Hieraus ableitend kann man schließen, dass die Landwirtschaft einerseits Abnehmer von Rohstoffen, Dienstleistungen sowie Investitionsgütern ist, andererseits als Lieferant von Erzeugnissen an die Lebensmittelindustrie agiert.¹⁶² Dennoch zieht dies einen möglichen Kontrollverlust mit sich. Die Auswahl und Verfügbarkeit von zertifizierten und

¹⁵⁸ Vgl. Koppe (2015), S.230-231.

¹⁵⁹ Vgl. Zander, Katrin / Hamm, Ulrich (2011): Werte ökologischer Lebensmittel. Anforderungen an eine erfolgreiche Kommunikation mit Verbrauchern, in: Leithold, G. et al. (Hrsg.): 11. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau, Berlin, S.292-293.

¹⁶⁰ Vgl. Haunhorst / Willers (2015), S.19.

¹⁶¹ Vgl. Winzer / Goldschmidt (2015), S.291.

¹⁶² Vgl. Dürk (2013), S.59-60.

nachhaltig produzierten Rohstoffen ist beschränkt und bildet daher ein bestehendes Risiko.¹⁶³ Bezüglich der Value Chain haben die Lebensmittelproduzenten in der Praxis unterschiedliche Ansätze.

Nachhaltigen Aspekten zufolge hat Coca-Cola sich dazu entschlossen, an dem Ort zu produzieren, an dem die Getränke auch konsumiert werden. Durch die Zusammenarbeit mit regionalen Produzenten garantiert die räumliche Nähe laut dem Unternehmen, eine sichere Verfügbarkeit der Waren, große Flexibilität sowie eine bessere Qualitätssicherung. Etwa 90% des Einkaufsvolumens und gar 95% der Werbe- und Marketingleistungen bezieht Coca-Cola regional und trägt damit zur Steigerung der deutschen Wirtschaft bei. Dennoch ist es essentiell, dass die nachhaltigen Werte des Getränkeherstellers aufgegriffen werden. So werden bei der Vergabe von Aufträgen immer auf wirtschaftliche, soziale und ökologische Normen geachtet. Lieferanten werden nach den vier Säulen¹⁶⁴ des *Sedex Members Ethical Trade Audits (SMETA)*¹⁶⁵ selektiert. Somit können Arbeitsstandards, Gesundheit und Sicherheit, Umweltschutz sowie Geschäftspraktiken überprüft werden.¹⁶⁶

2015 konnte Unilever bereits 60% der landwirtschaftlichen Rohwaren aus nachhaltigem Anbau beziehen. Zudem werden nachhaltigkeitsengagierte Landwirte mit einer Mio. Euro pro Jahr unterstützt. Erwähnenswert ist ebenfalls, dass sich das verwendete Palmöl für die europäische und australische Lebensmittelproduktion zu 100% *Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO)*¹⁶⁷-zertifizierten Plantagen zurückverfolgen lässt.¹⁶⁸

Für Nestlé stellt die Gestaltung der Lieferkette einen wesentlichen Bestandteil im Qualitätsmanagement dar. Es ist eine kontinuierliche Aufgabe, die Prozesse und Lieferkette so auszurichten, dass Qualität und Verfügbarkeit der Rohstoffe unter der ständigen Berücksichtigung anerkannter Umwelt- und Sozialstandards gesichert sind. Die Lebensbedingungen von Bauern in Entwicklungsländer sollen positiv beeinflusst sowie die wertvollen Naturräume nicht zerstören werden. Die Unternehmensgrundsätze basieren auf Respekt gegenüber Menschen, Kulturen, Umwelt und der Zukunft dieser

¹⁶³ Vgl. Knoppe (2015), S.232.

¹⁶⁴ Siehe Anhang für weitere Informationen

¹⁶⁵ Unterstützt Unternehmen bei der Festlegung von ethischen Bedingungen für die gesamten Wertschöpfungskette, <http://www.sedexglobal.com/ethical-audits/smeta/>

¹⁶⁶ Vgl. Coca-Cola (Hrsg.): Nachhaltigkeitsbericht 2013. Nachhaltiges Lieferantenmanagement, von 2013, http://nachhaltigkeitsbericht.coca-cola.de/download/Coca-Cola_NH-Magazin_2013_Nachhaltiges_Lieferantenmanagement.pdf (Zugriff am 09.07.2016).

¹⁶⁷ gemeinnütziger Verein, der nachhaltiges Palmöl zertifiziert, <http://www.rspo.org/about>

¹⁶⁸ Vgl. Unilever (Hrsg.): Gemeinsam für eine bessere Zukunft. Unilever Sustainable Living Plan Fortschrittsbericht 2015, von Mai 2016, S.14, https://www.unilever.de/Images/uslp_fortschrittsbericht_2015_tcm1350-459153_de.pdf (Zugriff am 09.07.2016).

Welt. Die Richtlinien stammen von *UN Global Compact*¹⁶⁹, der *Internationalen Arbeitsorganisation (ILO)*¹⁷⁰ und der *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)*¹⁷¹. Zusätzlich etabliert Nestlé einen Lieferantenkodex, der Vorgaben zur verantwortungsvollen Beschaffung, zum Umweltschutz und zur Vermeidung von Lebensmittelabfällen sowie Verpflichtungen zum Schutz von Wäldern, zum Recht auf Wasser, zur Eliminierung von Kinderarbeit und zum Erhalt von Naturkapital umfasst. Die Einhaltung des Lieferantenkodex wird durch SMETA kontrolliert.¹⁷² Eine erwähnenswerte Initiative von Nestlé ist der *Cocoa Plan*. Nestlé International hat 2015 sowohl 1,6 Mio. Setzlinge verteilt als auch 42 Schulen um mehrere Klassen erweitert oder komplett saniert. So wurden bisher 44.600 Bauern geschult und ihre Ausbildung wird jährlich aufgefrischt. Ein Überwachungssystem zur Verhinderung von Kinderarbeit wurde bisher in 40 von 79 Partnerkooperativen installiert. Zusätzlich wurden im Rahmen des *Cocoa Plans* 190 Brunnen errichtet sowie 85 Toiletten an Schulen und 5.810 in Privathaushalten. Als Kooperationspartner von Nestlé überprüft die NGO *Fair Labor Association*¹⁷³ regelmäßig die installierten Standards.¹⁷⁴

In der Danone-Produktion ist Milch unabdingbar für das Geschäft. Soweit wie möglich wird die Milch daher von regionalen Bauern bezogen. So können die Anlieferungswege weitgehend kurz gehalten und die regionale Landwirtschaft unterstützt werden. Das 1997 entwickelte und in 1999 in allen deutschen Milcherzeugerbetrieben eingeführte eigene Qualitätsprogramm namens *DQSE Programm* (Danone Qualität, Sicherheit und Umwelt) legt 47 Kriterien fest, um die besten Voraussetzungen für Milchqualität, Milchgewinnung, Tierhaltung, Pflanzenerzeugung und Fütterung zu definieren. Sowohl Danone als auch alle Lieferanten verpflichten sich zur Erhaltung dieser Richtlinien.¹⁷⁵

Ebenfalls wichtiger Bestandteil einer nachhaltigkeitsorientierten Wertschöpfungskette ist die Analyse des *Water Footprints* und *Carbon Footprints*¹⁷⁶. Gerade im Bereich der Erzeugung von Lebensmitteln ist der Wassermangel in bestimmten Regionen eine große Problematik. Diese Auswertungen gelten als Hinterlegung des ökologischen

¹⁶⁹ Vereinigung von Unternehmen und der UNO, um die Globalisierung sozial- und umweltverträglicher zu gestalten <https://www.unglobalcompact.org/>

¹⁷⁰ Organisation der Vereinten Nationen für die Entwicklung von internationale Arbeits- und Sozialstandards, <http://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm>

¹⁷¹ Internationale Organisation aus 35 Staaten, die für Demokratie und Marktwirtschaft einsteht, <http://www.oecd.org/> (Zugriff: 15.07.2016).

¹⁷² Vgl. Nestlé (Hrsg.): Qualität nehmen wir persönlich. Nestlé Deutschland in der Gesellschaft Gemeinsame Wertschöpfung und unsere sozialen Verpflichtungen, von 2015, S.11, http://www.nestle.de/asset-library/documents/nestle_fortschrittsbericht_2015.pdf (Zugriff am 10.07.2016).

¹⁷³ NGO, die Arbeitsbedingungen und Arbeitsrecht weltweit verbessern möchte, <http://www.fairlabor.org/>

¹⁷⁴ Vgl. Nestlé (Hrsg.): Qualität nehmen wir persönlich. Nestlé Deutschland in der Gesellschaft Gemeinsame Wertschöpfung und unsere sozialen Verpflichtungen, von 2015, S.36, http://www.nestle.de/asset-library/documents/nestle_fortschrittsbericht_2015.pdf (Zugriff am 10.07.2016).

¹⁷⁵ Vgl. Danone (Hrsg.): Rohstoff Milch, <http://www.danone.de/danone/unsere-ueberzeugungen/nachhaltigkeit/intakte-umwelt/rohstoffe/rohstoff-milch.php> (Zugriff am 10.07.2016).

¹⁷⁶ Gesamtmenge an CO₂-Emissionen eines Unternehmens, auch CO₂-Bilanz oder -Fußabdruck genannt

Impacts während des Produktionsprozesses.¹⁷⁷ Der *Carbon Footprint* lässt sich während dem Produktlebenszyklus nicht verhindern, aber reduzieren. Während der einzelnen Stufen der Value Chain wie der Rohstoffgewinnung, Produktion, Distribution, Einkauf/Nutzung und Entsorgung, werden klimarelevante Treibhausgase ausgestoßen.¹⁷⁸ Vor allem im Lebensmittelmarkt wird eine verschwenderische Produktion vermieden und vorwiegend darauf geachtet, den ökologischen Fußabdruck zu reduzieren.

Dank des *Source Water Vulnerability-Programms* hat Coca-Cola es geschafft, die Wasserentnahme und verwendeten Quellen auf mögliche Risiken zu untersuchen und bei Bedarf Maßnahmen vorzunehmen. Da das Wasser den Hauptbestandteil der Coca-Cola-Getränke darstellt und zusätzlich unabdingbar im Herstellungsprozess ist, hat das Unternehmen im Jahr ein weltweites Replenishment-Projekt lanciert. Insgesamt wurden 108,5 Mrd. Liter Wasser – was etwa 68% des verkauften Getränkevolumens entspricht – über unterschiedliche Projekte zurückgeführt. Interessant ist ebenfalls, dass Coca-Cola in seinem Nachhaltigkeitsbericht von 2013 nachweist, dass für ein Liter Getränk 2,01 Liter Wasser verbraucht werden. 900 ml werden für die Aufbereitung des Wassers und Produktabfüllung genutzt. Die restlichen 1,1 Liter sind Prozesswasser, welche zum Spülen der Flaschen, Kisten und Anlagen sowie für die Bandschmierung und sanitäre Anlagen verbraucht werden. Von diesen 1,1 Litern werden 0,94 Liter wieder zu einer Wasserqualität für Tiere und Pflanzen aufbereitet.¹⁷⁹ Im Vergleich hierzu hat Unilever 19 Mio. Liter Wasser sowie den CO₂-Ausstoß um 39% pro Tonne in den Produktionsstätten im Zeitraum von 2008 bis 2015 einsparen können.¹⁸⁰ Diese Tendenz findet man auch bei Mondelez International wieder. Bis Ende 2015 wurde der Wasser- und Energieverbrauch in der Produktion jeweils um 15% gesenkt. Treibhausgasausstöße konnten ebenfalls während des Produktionsprozesses um 15% reduziert werden.¹⁸¹ Auch Nestlé konnte diesbezüglich überzeugen. Während der letzten zehn Jahre konnte der Produzent den Wasserverbrauch um 62,4% senken.¹⁸² Allein im Jahre 2015 investierte das Unternehmen 1,9 Mio. Euro in den Gewässerschutz und in die

¹⁷⁷ Vgl. Schneider / Schmidpeter (2015), S.382-383.

¹⁷⁸ Vgl. Haunhorst / Willers (2011), S.72.

¹⁷⁹ Vgl. Coca-Cola (Hrsg.): Nachhaltigkeitsbericht 2013. Wasser: unsere wertvollste Ressource, von 2013, http://nachhaltigkeitsbericht.coca-cola.de/download/Coca-Cola_NH-Magazin_2013_Wasser.pdf (Zugriff am 09.07.2016).

¹⁸⁰ Vgl. Unilever (Hrsg.): Gemeinsam für eine bessere Zukunft. Unilever Sustainable Living Plan Fortschrittsbericht 2015, von Mai 2016, S.14, https://www.unilever.de/Images/uslp_fortschrittsbericht_2015_tcm1350-459153_de.pdf (Zugriff am 09.07.2016).

¹⁸¹ Vgl. Mondelez International (Hrsg.): The Call For Well-being. 2015 Progress Report, von 2015, S.6: <http://www.mondelezinternational.com/~media/MondelezCorporate/uploads/downloads/cfwbprogressreport.pdf> (Zugriff am 10.07.2016).

¹⁸² Vgl. Nestlé (Hrsg.): Qualität nehmen wir persönlich. Nestlé Deutschland in der Gesellschaft Gemeinsame Wertschöpfung und unsere sozialen Verpflichtungen, von 2015, S.3, http://www.nestle.de/asset-library/documents/nestle_fortschrittsbericht_2015.pdf (Zugriff am 10.07.2016).

Reduzierung des Wasserverbrauchs.¹⁸³ Bisher konnten so 7,7 Mio. Kubikmeter Wasser aufbereitet oder wiederverwendet werden.¹⁸⁴ Ebenfalls ist Nestlé Preisträger des *Corporate Water Stewardship Award* dank seiner *Zero Water – Technologie*, die es Milchfabriken erlaubt ohne lokales Grundwasser zu wirtschaften.¹⁸⁵

Ebenfalls lässt sich die Nachhaltigkeit in der Produktgestaltung widerspiegeln. Soziale Beiträge der Produktgestaltung beinhalten ein rücksichtsvolles Verhältnis zu der sozialen Umwelt, wie den Arbeitnehmern, die das Produkt anfertigen. Ebenfalls kann die Sicherstellung von fairen Arbeitsbedingungen und die Achtung der Menschenrechte durch die Produktgestaltung kommuniziert werden. Ein Beispiel hierfür wäre das Fairtrade-Siegel, auf welches später noch näher eingegangen wird. Bezüglich der ökologischen Beiträge der Produktgestaltung, ist der achtsame Umgang mit der Umwelt zu gewährleisten. Dieser kann durch eine geringe Umweltbelastung durch verträgliche und ungiftige Materialien vollbracht werden. Der ökonomische Beitrag strebt eine erhöhte Lebensdauer der Produkte an, die oftmals durch den Einsatz langlebiger Materialien bewirkt wird. Bezüglich der Produktgestaltung gibt es mehrere nachhaltigkeitsorientierte Designs, die in der Lebensmittelbranche Verwendung finden. Das recycling- und entsorgungsgerechte Design spielt eine tragende Rolle. Bei umweltgerechten Produkten ist der Einsatz von recycelten oder wiederverwendbaren Materialien, wie Glas oder Papier, unabdingbar. Dieser Aspekt wird noch stärker im Punkt der Verpackungspolitik beleuchtet. Hinzu kommt ein energieeffizientes Design, welches das Funktionsprinzip des Unternehmens dazu bringt, auf erneuerbare Energien umzustellen. Bei dem logistikgerechten Design wird genauestens darauf geachtet, Produkt- und Verpackungsvolumen zu reduzieren. Dies geschieht z. B. durch das Ersetzen von schweren Werkstoffen durch leichtere, was einen enormen Einfluss auf den Transport und die damit verbundenen CO₂-Ausstöße hat.¹⁸⁶

Laut des Fortschrittsberichtes 2015 von Nestlé möchte das Unternehmen bei der Beschaffung und dem Anbau von Rohstoffen mehrere nachhaltige Aspekte sicherstellen. Darunter fallen einerseits die Verbesserung sozialer Bedingungen und die Wahrung von Menschenrechten und Tierwohl in der gesamten Value Chain. Andererseits unterstützt der Hersteller die Bauern und landwirtschaftliche Betriebe bei der Professionalisierung.

¹⁸³ Vgl. Nestlé (Hrsg.): Qualität nehmen wir persönlich. Nestlé Deutschland in der Gesellschaft Gemeinsame Wertschöpfung und unsere sozialen Verpflichtungen, von 2015, S.46, http://www.nestle.de/asset-library/documents/nestle_fortschrittsbericht_2015.pdf (Zugriff am 10.07.2016).

¹⁸⁴ Vgl. Nestlé (Hrsg.): Nestlé in der Gesellschaft, Gemeinsame Wertschöpfung und unsere sozialen Verpflichtungen 2015, von 2016, S.1, <http://www.nestle.de/asset-library/documents/medien/broschueren/unternehmen/bericht-zur-gemeinsamen-wertschoepfung-2015.pdf> (Zugriff am 10.07.2016).

¹⁸⁵ Vgl. Nestlé (Hrsg.): Nestlé in der Gesellschaft, Gemeinsame Wertschöpfung und unsere sozialen Verpflichtungen 2015, von 2016, S.5, <http://www.nestle.de/asset-library/documents/medien/broschueren/unternehmen/bericht-zur-gemeinsamen-wertschoepfung-2015.pdf> (Zugriff am 10.07.2016).

¹⁸⁶ Vgl. Weber (2015), S.155.

sierung und setzt sich für den Erhalt von natürlichen Ressourcen und Artenvielfalt ein. Bei der Produktion von insgesamt einem Volumen von 681.201 Tonnen in siebzehn Werken deutschlandweit sollen fehlerfreie und sichere Produkte gewährleistet werden. Es wird darauf geachtet, dass Lebensmittelabfälle sowie Arbeitsunfälle vermieden werden. Auf sozialer Ebene hat Nestlé das Ziel die Vielfalt und den Erhalt von Arbeitsplätzen zu sichern. Durch ein betriebliches Qualitätsmanagement und Mitarbeiterschulungen soll ein umweltschonender Einsatz von Energie und Rohstoffen während der Produktion garantiert sein.¹⁸⁷

Nachhaltige Verpackungspolitik

Ein wichtiger Bestandteil der Produktpolitik ist die Verpackungsgestaltung. Die Verpackung kann man als lösbare Umhüllung einer Ware definieren, die sie umschließt oder zusammenhält. Die Verpackung umfasst mehrere Funktionen. Zum einen erfüllt die Verpackung eine Produktionsfunktion, welche dazu dient eine mengenmäßige Bereitstellung des Produktionsinputs bzw. eine mengenmäßige Aufnahme des Produktionsoutputs zu realisieren. Zum anderen gilt die Marketingfunktion zur erkennbaren Unterscheidung und Abhebung von Konkurrenzprodukten. Als Verwendungsfunktion nützt die Verpackung der Wiederverwendung, wie zum Beispiel durch das Mehrwegsystem der Pfandflaschen. Die letzte Funktion nennt sich Logistikkfunktion und umfasst mehrere Aspekte, wie den Schutz, das Lager, den Transport und die Information. Zudem erleichtern Verpackungen einige Arbeitsschritte erheblich, da sie ebenfalls als Träger von einerseits steuerungs- und kontrollrelevanten logistischen Informationen, andererseits auch von gesetzlich geforderten Verbraucherinformationen fungieren. Hinzu kommt, dass aus hygienischen Gründen Verpackungen unabdingbar sind.¹⁸⁸

Obwohl Verpackungen für den Lebensmittelmarkt unerlässlich sind, belasten diese oftmals die Umwelt. Deswegen gibt es verschiedene Ansätze zur Verbesserung ihrer Auswirkungen. Ein Schritt ist die Vermeidung, die durch den Wegfall von Umverpackungen realisiert werden kann. Diesen Ansatz hat der Supermarkt *Original Unverpackt* in die Tat umgesetzt. Seit September 2014 werden die Lebensmittel in Form von Bulk Shopping (lose Waren aus großen Behältern kaufen) den Kunden angeboten. So wird erheblich weniger Verpackungsmüll weggeschmissen.¹⁸⁹ Eine andere Option ist die Verminderung durch Gewichtsreduzierung oder Anpassung der Verpackungs- und Produktgrößen. Eine Verbesserung durch den Einsatz von nachhaltigeren, ökologisch

¹⁸⁷ Vgl. Nestlé (Hrsg.): Qualität nehmen wir persönlich. Nestlé Deutschland in der Gesellschaft Gemeinsame Wertschöpfung und unsere sozialen Verpflichtungen, von 2015, S.14, http://www.nestle.de/asset-library/documents/nestle_fortschrittsbericht_2015.pdf (Zugriff am 10.07.2016).

¹⁸⁸ Vgl. Griesse (2015), S.351-352.

¹⁸⁹ Vgl. Original Unverpackt (Hrsg.): Über OU, <http://original-unverpackt.de/ueber-original-unverpackt/> (Zugriff am 14.07.2016).

weniger belastenden Rohstoffen, wie *Forest Stewardship Council* (FSC)-zertifizierter Karton oder kompostierbare Materialien erreicht ebenfalls umweltfreundlichere Auswirkungen. Ein anderer Aspekt wäre die Wiederverwendung, die man durch einen erhöhten Einsatz von Mehrwegverpackungen anstreben kann. Eco-Design ist das Stichwort bei dem nächsten Ansatz zu einer nachhaltigkeitsorientierten Verpackung. Die Verwertung fördert den Einsatz von Recyclaten. Zuletzt kann die Verrechnung genannt werden, die versucht, die CO₂-Emissionen zu kompensieren.¹⁹⁰ Wie die führenden Produzenten ihrer Verpackungspolitik gestalten, wird nachfolgend analysiert.

Die Transportverpackungen oder Displays von Coca-Cola bestehen zu 75% aus recyceltem Material, die restlichen 25% werden in nachhaltiger FSC-Qualität bezogen.¹⁹¹ Im Allgemeinen setzen die Verpackungslösungen auf die Reduzierung des Materialbedarfs und die Nutzung von Materialien im Stoffkreislauf. 2011 gelang es dem Produzenten das Gewicht von den 250ml-Glas-Mehrwegflaschen um 18 Gramm und die 750ml-Glas-Mehrwegflaschen um 68 Gramm zu reduzieren. Die PET-Flaschen sind seit 2009 rund 1,5 Gramm leichter. Ein ehrgeiziges Ziel in der Verpackungspolitik von Coca-Cola ist die Umstellung von Kunststoff-Einwegflaschen auf PlantBottle. Anstatt PET-Flaschen auf Basis von Rohöl und Erdgas herzustellen, intendiert der Hersteller, die Verpackung aus nachwachsenden, pflanzlichen Rohstoffen zu beziehen.¹⁹²

Die Produkte von Nestlé sollen durch eine sichere und umweltverträgliche Verpackung geschützt werden. Hier kann erwähnt werden, dass 96% seiner Verpackungen zum werkstofflichen Recycling geeignet sind. Eingesetzt werden mehr als die Hälfte an Recyclat.¹⁹³ Bis 2018 soll das Verpackungsportfolio komplett PVC-frei sein und bis 2020 vollständig recycelbar. Zusätzlich werden bis 2020 Projekte zu einer Erhöhung von biobasierten Kunststoffen durchgeführt. Die Kapselverpackungen von Nespresso sollen bis 2020 aus 100%igem zertifiziertem Aluminium entsprechend der *Aluminium Stewardship Initiative* (ASI)¹⁹⁴ bestehen.¹⁹⁵

Danone setzt zum einen auf eine ständige Reduzierung des Verpackungsgewichts und zum anderen auf alternative Verpackungsmaterialien, die aus pflanzlichen Rohstoffen

¹⁹⁰ Vgl. Griesse (2015), S.352-353.

¹⁹¹ Vgl. Coca-Cola (Hrsg.): Nachhaltigkeitsbericht 2013. Nachhaltiges Lieferantenmanagement, von 2013, http://nachhaltigkeitsbericht.coca-cola.de/download/Coca-Cola_NH-Magazin_2013_Nachhaltiges_Lieferantenmanagement.pdf (Zugriff am 09.07.2016).

¹⁹² Vgl. Coca-Cola (Hrsg.): Nachhaltigkeitsbericht 2013. Coca-Cola – mehr als nur ein Getränk, von 2013, http://nachhaltigkeitsbericht.coca-cola.de/download/Coca-Cola_NH-Magazin_2013_Verpackung-und-Recycling.pdf (Zugriff am 09.07.2016).

¹⁹³ Vgl. Nestlé (Hrsg.): Qualität nehmen wir persönlich. Nestlé Deutschland in der Gesellschaft Gemeinsame Wertschöpfung und unsere sozialen Verpflichtungen, von 2015, S.11, http://www.nestle.de/asset-library/documents/nestle_fortschrittsbericht_2015.pdf (Zugriff am 10.07.2016).

¹⁹⁴ Initiative, die Standards für nachhaltiges Aluminium setzt, <http://aluminium-stewardship.org/>

¹⁹⁵ Vgl. Nestlé (Hrsg.): Qualität nehmen wir persönlich. Nestlé Deutschland in der Gesellschaft Gemeinsame Wertschöpfung und unsere sozialen Verpflichtungen, von 2015, S.17, http://www.nestle.de/asset-library/documents/nestle_fortschrittsbericht_2015.pdf (Zugriff am 10.07.2016).

hergestellt werden. Hierfür kann das Beispiel des PLA-Jogurt-Bechers¹⁹⁶ von Activia genannt werden, der auf der Herstellung aus Maispflanzen basiert. Vergleicht man diese Innovation mit der bisherigen Verpackung aus Polystyrol auf Erdölbasis, so können durch den PLA-Becher die fossilen Ressourcen um 43% geschont und 25% weniger CO₂ ausgestoßen werden. Partner bei dieser Verpackungsentwicklung war WWF.¹⁹⁷

Zu der Verpackungspolitik gehört ebenfalls die Kennzeichnung von nachhaltigen Lebensmittelprodukten.¹⁹⁸ Für die entsprechend notwendige Orientierung dienen mehrere Gütesiegel, die weitere Informationen über die verwendeten Materialien und die Produktherkunft geben. Die Labels geben Hinweise auf die Umwelt- und Sozialverträglichkeit des Produktes und können so einen Aufmerksamkeits- und Wiedererkennungswert schaffen.¹⁹⁹ Die Vergabe der Siegel erfolgt anhand festgelegter Nachhaltigkeitskriterien. Vor dem Hintergrund der zahlreichen Gründe, die in Kapitel 2.2 ausführlich behandelt wurden, bestehen die Kunden immer mehr auf die Glaubwürdigkeit von ökologischen oder sozialen Standards bzw. Labels. Laut der DLG-Studie von 2014 fühlen sich 48% der Befragten getäuscht beim Thema Lebensmittelkennzeichnung. Daraus resultiert der Wunsch von 77% der Teilnehmer nach Transparenz und Herkunftsnachweisen von Produkten.²⁰⁰ Bewährte Nachhaltigkeitssiegel wie BIO, Fairtrade oder Blauer Engel²⁰¹ stellen daher eine grundlegende Orientierungshilfe beim Kauf von nachhaltigen Lebensmitteln dar.²⁰²

Grundsätzlich kann betrachtet werden, dass die Produktion in der Lebensmittelbranche eher einseitig ausgelegt ist, was bedeutet, dass diese entweder ökologisch oder sozial verträglich ist. Erwähnenswerte Siegel sind hier einerseits das verpflichtende EU-Bio-Siegel, als auch das staatlich deutsche (freiwillige) Äquivalent. Es bezeugt, dass das ausgewählte Produkt aus der kontrollierten, ökologischen Landwirtschaft stammt, die also auf den Anforderungen der EG-Öko-Verordnung (EWG) 834/2007²⁰³ basieren.²⁰⁴

¹⁹⁶ Weitere Informationen zu PLA-Verpackungen: <http://www.danone.de/danone/unsere-ueberzeugungen/nachhaltigkeit/intakte-umwelt/verpackung/nachwachsende-rohstoffe/was-ist-pla/was-ist-pla.php?navid=1339585354115>

¹⁹⁷ Vgl. Danone (Hrsg.): Verpackungen aus nachwachsenden Rohstoffen, <http://www.danone.de/danone/unsere-ueberzeugungen/nachhaltigkeit/intakte-umwelt/verpackung/nachwachsende-rohstoffe/index.php?navid=1339584482007> (Zugriff am 10.07.2016).

¹⁹⁸ Siehe Anhang für weitere Informationen

¹⁹⁹ Vgl. Weber (2015), S.142.

²⁰⁰ Vgl. DLG e.V. (Hrsg.): DLG-Studie. Verbraucherkompetenz & Lebensmittelkennzeichnung, von 2014, <http://www.dlg-verbraucher.info/de/lebensmittel-wissen/studien/neue-dlg-studie-zum-thema-lebensmittelkompetenz.html> (Zugriff am 16.07.2016).

²⁰¹ Umweltzeichen der Bundesregierung zum Schutz von Mensch und Umwelt, <https://www.blauer-engel.de/de>

²⁰² Vgl. Knoppe (2015), S.172.

²⁰³ Vgl. Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft: EG-Öko-Verordnung (EWG) 834/2007, vom 28.06.2007, http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Landwirtschaft/OekologischerLandbau/834_2007_EG_Oeko-

Die zu beachtenden Mindestangaben beziehen sich auf die Vermeidung von Gentechnik sowie chemisch-synthetischen Pflanzenschutz- und Düngemittel bei der Herstellung. Ebenfalls beinhaltet das Bio-Siegel die Bedingung, dass mindestens 95% eines Bio-Lebensmittels nach ökologischen Vorgaben korrekt hergestellt wird. Um die Glaubwürdigkeit des sowohl EU- als auch des staatlich deutschen Bio-Siegels zu unterstützen, werden regelmäßige Öko-Kontrollen durchgeführt.²⁰⁵ Darüber hinaus gibt es weitere Gütesiegel verschiedener ökologischer Anbau- und Produktionsverbände, wie beispielsweise Bioland²⁰⁶, Demeter²⁰⁷ oder Naturland²⁰⁸, die mindestens die Bedingungen der EG-Öko-Verordnung erfüllen. Oftmals gewähren diese zusätzliche, soziale Mindeststandards und haben aufwendigere Anforderungen an die Produktion.²⁰⁹

Neben den ökologischen Gütesiegeln gibt es welche, die explizit eine faire Produktion der Waren beabsichtigen. 2002 führte die Dachorganisation *Fairtrade Labelling Organizations International* (FLO) das internationale Fairtrade-Siegel ein, welches bezeugt, dass die globalen Standards des fairen Handels während der Wertschöpfungskette eingehalten wurden. Nach detaillierten Forderungen der FLO in den Bereichen der Ökologie, Ökonomie und Soziales, sind die gekennzeichneten Produkte nachhaltig. In Deutschland ist die *TransFair e. V.* für die Vergabe des Fairtrade-Siegels verantwortlich.²¹⁰ Besonders hervorzuheben ist hierbei, dass dieses Siegel bereits ökologische Mindestanforderungen beinhaltet. Ebenfalls setzt sich die Fairtrade-Organisation für biologisch angebaute Produkte mit einem Bioaufschlag ein. So kommt es, dass Produkte gekennzeichnet mit einem Fairtrade-Siegel ebenfalls das Bio-Siegel nach EG Öko-Verordnung oder das Naturland-Zeichen tragen.²¹¹ Zudem kommt der Fakt, dass das Fairtrade-Gütesiegel eine extrem hohe Glaubwürdigkeit beinhaltet: Laut der ‚Globe Scan-Studie‘ aus dem Jahre 2013 vertrauen 98% der befragten Konsumenten dieser Kennzeichnung.²¹² Ebenfalls beweist die Erhebung von IfD Allensbach, dass im Jahre 2015 13,29 Mio. Personen in Deutschland beim Einkauf darauf achten, ob die Produkte aus fairem Handel stammen.²¹³ Ein weiteres Gütesiegel ist die Zertifizierung der *Rain-*

Basis-VO.pdf;jsessionid=FA15AEE360B709061E78003790232CBD.2_cid358?__blob=publicationFile (Zugriff: 30.06.2016).

²⁰⁴ Vgl. Haunhorst / Willers (2011), S.71.

²⁰⁵ Vgl. Knoppe (2015), S.153.

²⁰⁶ Verband für ökologischen Landbau in Deutschland, <http://www.bioland.de/start.html>

²⁰⁷ Verband für ökologischen Anbau auf anthroposophischer Grundlage, <http://www.demeter.de/>

²⁰⁸ Verband für ökologischen Landbau e.V. <http://www.naturland.de/de/>

²⁰⁹ Vgl. Knoppe (2015), S.154.

²¹⁰ Vgl. Knoppe (2015), S.155.

²¹¹ Vgl. Haunhorst / Willers (2011), S.71.

²¹² Vgl. Fairtrade Deutschland (Hrsg.): Machen Sie den Unterschied. Fairtrade zeichnet Ihre Produkte aus – mit höchstem Anspruch an soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit, https://www.fairtrade-towns.de/fileadmin/user_upload/ft-towns/mitmachen/fuenf_kriterien/Fairtrade-Towns_Broschuere_machen_sie_den_unterschied.pdf (Zugriff am 30. Juni 2016).

²¹³ Vgl. IfD Allensbach (Hrsg.): Anzahl der Personen in Deutschland, die beim Einkaufen darauf achten, dass die Produkte aus fairem Handel (Fair Trade) stammen, von 2012 bis 2015 (in Millionen), in: Statista, von Juli 2015, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/264566/umfrage/kaeufertypen--bevorzugung-von-produkten-aus-fairem-handel-fair-trade/> (Zugriff am 07.07.2016).

forest Alliance, welche sich für den Erhalt der Artenvielfalt und für nachhaltige Lebensgrundlagen einsetzt. Zertifizierte Produkte sind umweltfreundlich und wurden sozial verantwortungsvoll angebaut. Hinzu kommen alle Farmen, die die unabhängigen Standards des *Sustainable Agriculture Network*²¹⁴ (SAN) oder des FSC erfüllen.²¹⁵ Name, Symbol oder Layout dienen Nachhaltigkeitsmarken sowohl zur Kennzeichnung von sozial-ökologischen Produkten als auch zur Re-Identifikation, Herkunftsbestimmung und Vertrauensbildung.²¹⁶

Abschließend lässt sich zur Produktpolitik sagen, dass sozial-ökologische Produktleistungen auf Vertrauen von Konsumenten gegenüber dem Unternehmen basieren.²¹⁷ Einen zentralen Erfolgsfaktor für die Entwicklung nachhaltiger Produktgestaltung stellt die wahrgenommene Konsistenz zwischen dem Nachhaltigkeitsplan und dem assoziierten Produkt dar. Wird diese Qualität von Konsumenten wahrgenommen, erhöht das den Erfolg des Produktes am Markt.²¹⁸

3.3.2 Nachhaltige Preispolitik

Zu einer nachhaltigen Preispolitik zählen einerseits die Aufdeckung aller Produktionskosten und andererseits die Setzung von Produktpreisen unter der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten durch das Unternehmen.

Die Führung der Preispolitik impliziert vor allem, sich für eine Methode der Preisfindung zu entscheiden. Meistens hat ein Hersteller die Wahl zwischen dem mathematischen Modell der mikroökonomischen Forschungstradition und der Tradition der verhaltenswissenschaftlichen Forschung. Beide werden nun näher beleuchtet. Wendet das Unternehmen die erste Methode, also das mathematische Modell der mikroökonomischen Forschungstradition, an, so setzt es sich statistische Verfahrensweisen vor Augen, die das Verhalten von der Käuferschaft auf unterschiedliche Preise schätzen. Daraus entnimmt der Anbieter, dass die Konsumentenreaktionen zukünftig ähnlich ausfallen werden. Anschließend wird die Entscheidung für den Preis getroffen, der in Zusammenhang mit den zu erwartenden Absatzmengen die Unternehmensziele erreichen kann. Die Variablen für den Preis sind demnach die zu deckenden unternehmerischen Selbstkosten und die Diskrepanz der Absatzmengen, die bei unterschiedlichen Preishöhen zu erwarten ist. Um diese Verbindung des Produktpreises und den prog-

²¹⁴ Zusammenschluss von gemeinnützigen Organisationen, die die Nachhaltigkeit der landwirtschaftlichen Tätigkeiten durch die Entwicklung von Standards, Zertifizierung und Ausbildung für die ländliche Landwirte fördern, <http://san.ag/web/>

²¹⁵ Vgl. Rainforest Alliance (Hrsg.): Das Rainforest Alliance Certified – Siegel, <http://www.rainforest-alliance.org/business/de/marketing/marks/certified> (Zugriff am 08.07.2016).

²¹⁶ Vgl. Winzer / Goldschmidt (2015), S.293.

²¹⁷ Vgl. Weber (2015), S.132.

²¹⁸ Vgl. Weber (2015), S.157.

nostizierten Absatzmengen zu erkennen, wird eine mathematische Preis-Absatz-Funktion angewendet. Diese genannte Funktion besagt, wenn eine elastische Nachfrage am Markt besteht, so kann eine Reduzierung des Preises eine deutlich erhöhte Absatzmenge zur Folge haben. Im Gegensatz dazu verändert die Verschiebung des Preises bei einer unelastischen Nachfrage die Absatzmenge nur gering. Eine elastische Nachfrage tritt häufig in der Lebensmittelbranche auf, da die Konsumenten oftmals auf die Konkurrenzprodukte ausweichen können ohne auf ihre Befriedigung der Bedürfnisse verzichten zu müssen.²¹⁹

Betrachtet man die zweite Methode für die Preisfindung, so muss man sich auf die verhaltenswissenschaftlichen Forschungen stützen, die sich mit den psychologischen Prozessen der Konsumenten auseinandersetzt. Hierbei sind drei Aspekte ganz entscheidend: Aufnahme, Beurteilung und Speicherung der Preisinformationen. Dieser Ansatz bezieht sich auf eine Reihe von theoretischen und empirischen Forschungen. Hierbei wird der Einfluss vom Preisinteresse und -suche bei den Prozessen der Preisinformationsaufnahme, Preisschwelle, Referenzpreise und Preisfairness variieren. Preisinformationsbeurteilung und -kenntnisse während der Informationsspeicherung sind hierbei ebenfalls von großer Bedeutung. Um diese Aussage zu verbildlichen, kann der Effekt der kognitiven Belastung der Kunden genannt werden, wenn der Preis anstatt z. B. 1.000 Euro bei nur 999 Euro liegt. Dieses Abschneiden der Preise findet man oftmals im Alltag der Lebensmittelbranche wieder, wenn Preise von 3,00 Euro auf 2,99 Euro fallen. Kritisch betrachtet, verzerrt diese Methode die Wahrnehmung der Konsumenten mit der Absicht die Absatzmengen zu steigern.²²⁰

Nach dem heuristischen Verfahren ist die wettbewerbsorientierte Preissetzung, die am häufigsten genutzte Form. Hier kann das Unternehmen einerseits einen Kampf um die Preisführerschaft entfachen, indem es die Konkurrenz prinzipiell unterbietet. Andererseits kann der Hersteller die Preissetzung der Wettbewerber annehmen und ebenso verfolgen oder es entschließt sich dazu, einen etwas erhöhten Preis anzusetzen, um eine qualitativere Positionierung zu kommunizieren. Eine andere mögliche Anwendung zur Preisfindung ist die kostenorientierte Preissetzung, welche den Verkaufspreis nach den eigenen Kosten ausrichtet. Das Angebot entsteht aus den variablen Produktionskosten zuzüglich eines Gewinnaufschlags.²²¹ Ganz gleich für welche Methode sich die Produzenten bei der Preisfindung entscheiden, wichtige Variablen bei preispolitischen Maßnahmen für nachhaltige Produkte sind die Herstellungskosten, die Wettbewerbssituation und die prognostizierte Kaufbereitschaft der Konsumenten. Damit die Dialoggruppe die Produkte trotz erhöhten Preises in Betracht zieht, müssen die Hintergründe

²¹⁹ Vgl. Griesse (2015), S.282.

²²⁰ Vgl. Griesse (2015), S.283-2284.

²²¹ Vgl. Griesse (2015) S.285-286.

deutlich kommuniziert werden. Die Skaleneffekte in Logistik und Produktion, eine höhere Arbeitsintensität, die Ertragsminderung durch geringeren Einsatz chemischer Substanzen sowie die Zertifizierung- und Lizenzgebühren für sozial-ökologische Kennzeichnungen tragen höhere Fixkosten mit sich, als bei konventionellen Produkten. Diese entstandenen, finanziellen Lasten müssen durch den Verkaufspreis gedeckt werden. Preisliche Anreize für die Käuferschaft können bezwingt werden, indem nachhaltige Lebensmittel als Bestandteil von Mischkalkulationen, durch die Subvention bei erhöhten Preisen herkömmlicher Produkte oder zu Probierpreisen günstiger angeboten werden.²²² Sollte eine preispolitische Handlungsempfehlung ausgesprochen werden, so vertritt diese Arbeit eine wettbewerbsorientierte Preissetzung mit dem Ansatz durch einen erhöhten Preis in den Markt einzutreten. Anschließend kann eine sogenannte *Skimming-Preisstrategie* angewendet werden, welche nach der Einführung des Produktes und erreichter Akzeptanz den Preis senken wird. Vor dem Hintergrund, dass nachhaltige Produkte systematisch teurer sind, kann der Preis nicht zu niedrig angesetzt werden, da ein Verlust der Glaubwürdigkeit bezüglich der Qualität droht.²²³

Als konsumfreudige Zielgruppe ist für LOHAS der Preis nicht unbedingt ein ausschlaggebendes Kaufkriterium, aber nachhaltige Attribute und die gelebte Unternehmensphilosophie hinter dem Produkt sind unverzichtbar. Investitionsfreudig für zusätzliche Produkteigenschaften geben LOHAS nur Geld für Genuss aus, der sich moralisch vertreten lässt.²²⁴ Erst wenn ein ethischer und sozialer Mehrwert erkennbar ist, ist die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten für einen erhöhten Preis gegeben. Dieser Mehrwert charakterisiert sich durch die Transparenz über die Produktherkunft, Produktionsprozesse, Nachhaltigkeit und den Transport. Eine transparente Lieferkette führt zu einem Gefühl der Sicherheit und Risikoreduktion bei den Konsumenten, die dadurch bereit sind einen Preisaufschlag zu zahlen. Für biologische und nachhaltige Lebensmittel – im Vergleich zu Produkten bei denen der Einsatz von Pestiziden oder genmodifizierten Zutaten bekannt sind – ist eine erhöhte Preisbereitschaft aufzuweisen.²²⁵ Die Studie vom BMEL verdeutlicht diese Tendenz. 45% der Befragten sind auf jeden Fall bereit und 44% eher bereit mehr zu zahlen, wenn die Tierhaltung dafür besser wäre. Im Schnitt würden die Studienteilnehmer 16,50 Euro für ein Kilogramm Fleisch ausgeben, wenn die nachhaltigen Kriterien stimmen. 82% bestehen darauf, dass Informationen zu Haltungsbedingungen auf der Verpackung zu finden sind.²²⁶ Unter dieser

²²² Vgl. Winzer / Goldschmidt (2015), S.293.

²²³ Vgl. Weber (2015), S.142.

²²⁴ Vgl. Köhn-Ladenburger (2013), S.71.

²²⁵ Vgl. Rudolph, Thomas / Meise, Jan Niklas (2010): Mehrwert durch Transparenz kommunizieren, in: Marketing Review St. Gallen 3, S.16-19.

²²⁶ Vgl. Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (Hrsg.): Deutschland, wie es isst. Der BMEL-Ernährungsreport 2016, von Dezember 2015, S.26:

http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/Ernaehrungsreport2016.pdf;jsessionid=E3F6BEFF0EE1C590D0EAF2A2D41E8C0.2_cid358?__blob=publicationFile (Zugriff am 14.07.2016).

Betrachtung wird deutlich, wie sehr bereits die Produkt- und Preispolitik miteinander verbunden sind, um erfolgreich auf dem Markt agieren zu können.

Um neben der LOHAS-Bewegung eine breitere Käuferschaft anzusprechen, kann das Verhalten einer umweltbewussteren Einstellung positiv beeinflusst werden, wenn die restlichen Konsumenten keinen höheren Aufwand (=Mühe, Zeit, Kosten) damit verbinden müssen. Je niedriger ein Preis für ein nachhaltiges Produkt ist, desto leichter kann sich die breite Masse für eine umweltfreundlichere Verhaltensweise überzeugen lassen. So stellt das Recycling von Abfall in Glas, Papier und Plastik ein gutes Beispiel dar für den sogenannten *Low-Cost-Bereich*, denn die Mülltrennung trägt mit wenig finanziellem Aufwand zu einer Verbesserung der Umwelt bei.²²⁷

3.3.3 Nachhaltige Distributionspolitik

Distributionspolitische Entscheidungen im Nachhaltigkeitsmarketing umfassen die Etappen zwischen dem Hersteller bis zum Endkonsumenten unter ständiger Berücksichtigung des Drei-Säulen-Modells der Nachhaltigkeit. Die Distributionspolitik bezieht sich daher zum einen auf zielgruppengerechte und vertrauenswürdige Absatzwege und zum anderen auf ein logistisches System, also die Logistikpolitik. Hierbei muss auf eine umweltschonende und effektive Verkehrsmittelnutzung geachtet werden. Herausforderungen für eine dauerhafte Verfügbarkeit des Angebots können aufgrund von Nachhaltigkeitskriterien entstehen, da eine lokale Lieferkette und ein neues Absatzsystem erst etabliert werden muss.²²⁸ Demnach beinhaltet nachhaltiger Vertrieb „alle Entscheidungen der Versorgung nachgelagerter Vertriebsstufen und des Endverbrauchers mit den Leistungen des Unternehmens unter Beachtung der Nachhaltigkeit“.²²⁹

Die Distributionspolitik umfasst in erster Linie die Bestandteile der Warenvermittlung, auch akquisitorische Distribution genannt.²³⁰ Dies bringt eine große zu bewältigende Herausforderung mit sich. Durch die Globalisierung sind die Vertriebsnetzwerke weitgehend verteilt, was eine Überprüfung und Einhaltung von nachhaltigen Standards erheblich erschwert. Oftmals gibt es gravierende Auswirkungen während des Produktionsprozesses bezüglich der Sozialverträglichkeit und den ökologischen Normen. Die Vermittlung von Lebensmitteln strebt die Deckung der Bedürfnisse von bereits vorhandenen Nachfragern und die Bedarfsdeckung neuer Interessenten zu erreichen an.²³¹

²²⁷ Vgl. Weber (2015), S.60.

²²⁸ Vgl. Winzer / Goldschmidt (2015), S.293.

²²⁹ Balderjahn, Ingo (2004): Nachhaltiges Marketing-Management. Möglichkeiten einer umwelt- und sozialverträglichen Unternehmenspolitik, Stuttgart, S.194.

²³⁰ Vgl. Griesse (2015), S.337.

²³¹ Vgl. Griesse (2015), S.301-302.

Generell muss der Produzent sich erstmals entscheiden ob die Distribution anhand des Eigenvertriebs durch die persönlichen, unternehmerischen Verkaufsorgane oder anhand des Fremdvertriebs, realisiert durch hinzugezogene rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Vertriebsspezialisten, vollbracht werden soll. Hinzu kommt die Wahl zwischen direktem und indirektem Vertrieb. Beim direkten Vertrieb stehen der Hersteller und Konsument in unmittelbarem Kontakt, denn das Unternehmen übernimmt alle Distributionsfunktionen selbst. Zur Unterstützung des Vertriebs können entweder persönliche (Laden), mediengestützte (Telefon) oder mediengeführte (Internet, Automat) Verkaufsorgane hinzugezogen werden.²³² Für den direkten Vertrieb ist entscheidend, dass die Bestellstrukturen und Belieferungswege nachhaltig gestaltet sind.²³³

Im Gegenzug zum direkten Vertrieb engagiert der indirekte Vertrieb einen Intermediären für die Distribution. Diese sind wirtschaftlich und rechtlich selbstständige Bindeglieder, weil diese zwischen dem Hersteller und dem Konsumenten agieren. So vermitteln diese zwischen Angebot und Nachfrage. In der Lebensmittelbranche sind diese Bindungsglieder der Einzel- und Großhandel. Vorteil den Handel als Intermediär zu engagieren, sind die reduzierten Transaktionskosten für den Hersteller durch geringere Anbahnungs-, Anpassungs-, Vereinbarungs-, Kontroll- und Transportkosten. Ein Nachteil des indirekten Vertriebs ist, dass der Hersteller selbst nicht mehr beim Endkäufer ist und somit keine Kontrolle über die Kaufsituation hat. Der Handel kann sogar als sogenannter Nachhaltigkeits-Promotor fungieren, da er die Bedürfnisse seiner Kunden kennt und entsprechend beeinflussen kann. Agiert dieser eher passiv, so kann er als Funktion eines Gatekeeper mindestens auf die vorhandenen Angebotsstrukturen reagieren und gegebenenfalls an den Nachfrager weiterreichen. Entscheidet er sich, sich aktiver zu beteiligen, so kann der Handel als Position des Diffusionsagenten die Verbreitung von Leistungen und Ideen unterstützen, beispielsweise durch die Eröffnung von Bio-Supermärkten. Der Handel hat so die Möglichkeit, die Wertschöpfungskette, von den im Sortiment angebotenen Produkten nachhaltiger zu gestalten indem er gewisse Standards setzt. Diese Vorgaben haben für den Handel einen hohen Stellenwert, denn Lebensmittelskandale hinterlassen ebenfalls an seinem Geschäft Spuren, obwohl dieser oftmals für die Produktionsbedingungen nicht die Verantwortung trägt.²³⁴ Ein Grund für den Handel ist aus Sicht des Anbieters, dass der Handel die nachhaltigen Vorteile des Produktes in Form von Displays, Hinweisschildern, Sonderplatzierungen und Verkostungsaktionen am Point of Sale unterstützen kann. Ebenfalls findet der Kunde oft die nachhaltigen Produkte in Angebotsbroschüren und Zeitungsbeilagen des Einzelhandels wieder. Zudem kann belegt werden, dass viele Kunden erst vor Ort ihre Kaufentscheidung treffen, daher sind kurzfristige Verkaufsförderungsmaßnahmen fun-

²³² Vgl. Griesse (2015), S.304.

²³³ Vgl. Griesse (2015), S.316.

²³⁴ Vgl. Griesse (2015), S.304-306.

damental.²³⁵ Aus diesem Grund ist die Auswahl des Marktpartners eine wichtige Entscheidung. Glaubwürdigkeit und gegenseitiges Vertrauen sind wesentliche Bestandteile eines nachhaltigen indirekten Vertriebes.²³⁶

Ein sehr nachhaltigkeitsengagierter Handel ist die REWE-Gruppe. Sie passt sich dem Wandel der Konsumenten in dem Sinne an, dass sie immer mehr auf umweltschonende Verkehrsmittel umsteigen, indem REWE mehr Fahrradabstellplätze und Grünstrom-Elektro-Tankstellen zur Verfügung stellt. Ebenfalls hat REWE das Projekt *EMIL* ins Leben gerufen, welches auf einem Carsharing-Prinzip von Elektro-Autos basiert. Eine weitere Option des Unternehmens ist die Online-Bestellung für Konsumenten. Ein Lieferant bringt die gewünschten Einkäufe bis nach Hause und aufgrund dessen reduziert sich der Personenverkehr.²³⁷ REWE kann als Vorreiter der Lebensmitteleinzelhändler gesehen werden. Erwähnenswerte CSR-Maßnahmen sind CO₂-neutrale Supermärkte oder die Einführung von sogenannten *Power-Tüten* zur Unterstützung einer gesunden Ernährung an Schulen. Alle drei Jahre analysiert REWE die gesamte Wertschöpfungskette, um potentiellen, umweltschädlichen Konsequenzen entgegenzuwirken. Dieses Engagement für die Nachhaltigkeit kommuniziert der Handel sehr reduziert, aber dennoch prägnant. Ausgewählte, nachhaltige Aspekte wie z. B. ‚Artenvielfalt schützend‘ oder ‚Wassersparend angebaut‘ hilft den Konsumenten nicht mit Informationen zu überfluten und ihm dennoch wichtige Gründe für nachhaltige Produkte zu liefern.²³⁸

Da sich Nestlé für einen indirekten Vertrieb entschieden hat, können so täglich 7,5 Mio. eigene Produkte deutschlandweit verkaufen. Fokus beim indirekten Vertrieb liegt auf der Einbeziehung von Nachhaltigkeitsthemen bei Promotion-Aktionen sowie eine verbesserte Haltbarkeit und Kennzeichnung. Insbesondere möchte Nestlé noch transparente Produktinformationen für die Verbraucher anbieten und eine Über- oder Falschlagerung mit der Folge von Lebensmittelverlusten vermeiden.²³⁹

Die Gestaltung der Distributionspolitik bringt ebenfalls die Entscheidung eines Vertriebskanals mit sich, welcher jeweils in vier Offline- und Online-Prinzipien eingegliedert werden kann. Im Folgenden geht diese Arbeit nun erst auf die Offline-Prinzipien ein: Residenz-, Domizil-, Treff- und Distanzprinzip. Offline-Prinzipien zeichnen sich durch den Verzicht von technologischen Hilfsmitteln aus. Das Residenzprinzip basiert auf dem stationären Handel und ist der meist gewählte Weg in der Lebensmittelbranche. Vorteilhaft ist den Besuch des Kunden zu einem multi-sensuellen Erlebnis zu gestalten.

²³⁵ Vgl. Winzer / Goldschmidt (2015), S.294.

²³⁶ Vgl. Griesse (2015), S.315.

²³⁷ Vgl. Knoppe (2015), S.60.

²³⁸ Vgl. Knoppe (2015), S.229.

²³⁹ Vgl. Nestlé (Hrsg.): Qualität nehmen wir persönlich. Nestlé Deutschland in der Gesellschaft Gemeinsame Wertschöpfung und unsere sozialen Verpflichtungen, von 2015, S.15, http://www.nestle.de/asset-library/documents/nestle_fortschrittsbericht_2015.pdf (Zugriff am 10.07.2016).

Ein erfolgreiches Residenzprinzip fundiert häufig auf dem Standort und dem Personal vor Ort. Ein aufkommender Trend dieses Prinzips sind Pop-Up-Stores, die nur für eine begrenzte Zeit bestimmte Produkte anbieten. Der zweite Offline-Kanal nennt sich Domizilprinzip und beinhaltet den Besuch des Anbieters beim Kunden. Hier fungiert der Anbieter als Lieferdienst, was für den Kunden den Vorzug der Bequemlichkeit mit sich bringt. Für den Lebensmittelanbieter beinhaltet dieses Prinzip allerdings hohe Logistik- und Personalkosten, die sich nur durch hohe Einkaufsfrequenzen und Kundendichte ausgleichen können. Ein Beispiel hierfür ist der Lieferdienst von Bofrost. Verfolgt ein Produzent das Treffprinzip, so bedeutet das, dass sich der Anbieter mit dem Konsumenten außer Haus an einem dritten Ort trifft. Dies kann auf dem Wochenmarkt oder in einem Restaurant/Café sein. Beim vierten und sogenannten Distanzprinzip findet kein persönlicher Kontakt zwischen Unternehmen und Zielgruppe statt. Meistens passiert dieses Prinzip über einen Katalog mit entsprechender Bestellkarte, der über die Distanz geschickt wird. Dieses Prinzip hat für den Kunden den Vorteil der Unabhängigkeit der Öffnungszeiten des Anbieters. Aber ein wesentlicher Nachteil besteht darin, dass die Ware nicht selbst vor dem Kauf überprüft werden kann. So kann man den nachhaltig angebauten Kaffee von Tchibo über eine Katalogbestellung aufgeben.²⁴⁰

Betrachtet man anschließend die vier Online-Prinzipien, so stellt man fest, dass diese wie das Distanzprinzip auf einem unpersönlichen Kontakt basieren. Beim ersten Online-Prinzip, dem E-Commerce, erfolgt der Vertrieb über das Internet anhand eines stationären Zugangs, wie z. B. einem festinstallierten Heimcomputer. Unterschiedliche Plattformen wie E-Shop, E-Marktplatz oder E-Community rufen mehrere vorteilhafte und langfristige Kosteneinsparnisse hervor: Unbegrenzte Öffnungszeiten, Regalplätze und Angebotsinformationen. Ein Nachteil stellt die anonyme Beratung dar, dennoch lässt diese sich aufgrund von statistischen Daten ermöglichen. Eine Problematik sind vor allem die Retouren. Denn obwohl sie zum Kundenservice gehören, bedeutet dies unter der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten unnötiger Warenverkehr. Ein weiteres Online-Prinzip ist der M-Commerce. Hierfür sind die vertrieblich nutzbaren Zugangsarten über mobile Endgeräte, wie Laptop, Smartphones und Tablets entscheidend, da ein mobiler und kurzfristiger Zugang zum Internet ermöglicht wird. Die Möglichkeit über QR-Codes, Personalisierung und Lokalisierbarkeit von Nachfragern spielt hierbei eine wichtige Rolle, um weitere Informationen im stationären Handel anzubieten. Nachteilig sind die kleinen Displays, welche nur eine begrenzte Darstellung realisieren können. Der dritte Kanal nennt sich C-Commerce und ist die älteste technologisch-informatrische Plattform: das Telefon. Call-Centers ergeben die Chance für sowohl eine individuelle Beratung als auch einen bequemen Bestellkanal für standardisierte Vorgänge. Zuletzt nennt man das Online-Prinzip T-Commerce, wobei

²⁴⁰ Vgl. Griesse (2015), S.310.

bestimmte Warengruppen über eigene Fernseh-Sendungen verkauft werden. Die eben beleuchteten Vertriebskanäle können von einem Unternehmen einzeln (Einkanalsystem) oder mehrspurig (Mehrkanalsystem) verfolgt werden. Wichtig beim Mehrkanalsystem ist zu beachten, dass alle Distributionsprinzipien miteinander in Verbindung stehen und sich ergänzen. Dieses System wird dann auch Multi-Channel-Marketing genannt.²⁴¹

Auf die Anspruchsgruppe LOHAS bezogen sind direkte Fabrik- oder Herstellerverkäufe im Besonderen interessant, denn die Produktherkunft ist ein fundamentales Kaufkriterium. Als qualitätsorientierte Menschen achten sie auf eine stilvolle Gestaltung der Verkaufsräume, die speziell mit kleinen Events oder Informationsveranstaltungen inszeniert werden können. Neben dem Offline-Vertrieb ist das Internet mit Social Media ein wichtiger zu bespielender Kanal, um die Zielgruppe optimal zu erreichen. Dank des Empfehlungsmarketings werden diese Kanäle besonders viel und effizient genutzt. LOHAS sind dafür bekannt, sehr offen gegenüber persönlichen Empfehlungen von Freunden und Bekannten zu sein. Eine Kombination aus Mundpropaganda und dem Nutzen der Online-Instrumente lassen sich nachhaltige und empfehlenswerte Produkte überwiegend leicht vermarkten. Die Basis für das Empfehlungsmarketing bilden die Kundenloyalität sowie hochwertige Produkte und Serviceleistungen in Anbetracht der nachhaltigen Dimensionen.²⁴² Für die Lebensmittelbranche ist die richtige Wahl der Distributionsorgane maßgebend, um die unternehmerische Präsenz zu verbessern. Grundsätzlich ist ein direkter Vertrieb durch ein eigenes Geschäft oder durch ein Shop-in-Shop-System empfehlenswert. Dadurch hat der Anbieter die Chance den Verkauf und Service, die Markeninszenierung und die Warenplatzierung zu kontrollieren und zu gestalten. Durch die Kombination einer Multi-Channel-Distribution können die Produkte zusätzlich über Dritte verkauft werden. Wobei es hier zu beachten gilt, dass das Image des Kooperations-Partners sich ebenfalls auf den Anbieter positiv und negativ auswirken kann.²⁴³

Nachhaltige Logistikpolitik

Integraler Bestandteil der Distributionspolitik ist die Logistikpolitik, welche sich auf die Warenverteilung, auch physische Distribution genannt, beschränkt. Hierbei sollen die Güter durch eine raum-zeitliche Transformation zu den Konsumenten gebracht werden. Die Logistikpolitik umfasst einerseits ein nachhaltiges Transportmanagement und andererseits ein nachhaltigkeitsorientiertes Lagerhausmanagement. Durch die globale Ausweitung des Produktionsprozesses sind die Anforderungen an die Distribution in

²⁴¹ Vgl. Griesse (2015), S.311-313.

²⁴² Vgl. Köhn-Ladenburger (2013), S.75.

²⁴³ Vgl. Weber (2015), S.143.

der Lebensmittelbranche erheblich gestiegen. Zur Logistik gehören Planung, Durchführung und Controlling des Transports und der Lagerung. Jünemann definierte 1989 die zentralen Aufgabenstellungen der Logistik durch *die sechs Rs*: das richtige Produkt in der richtigen Menge in der richtigen Qualität zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu den richtigen Kosten, wobei es keine Definition für ‚das Richtige‘ gibt.²⁴⁴ Erweitert wurde diese Aussage um einen siebten R: Für die richtigen Kunden.²⁴⁵ Da die logistischen Tätigkeiten negative Auswirkungen auf die Umwelt haben, indem sie die natürlichen Ressourcen wie Energie, Rohstoffe, Wasser, Luft und Fläche verbrauchen, müssen die Logistikwege genauestens überprüft werden. Die dadurch auftretenden Schadstoffe, Treibhausgase, Abfälle, Lärm und Verschandelungen haben einen schädlichen Einfluss. Bezüglich des Transportmanagements liegt die Konzentration auf dem Energieverbrauch und den dadurch verursachten Emissionen.²⁴⁶ Hierbei ist das Lagerhausmanagement von Bedeutung. Dieses fokussiert sich auf die Energieeffizienz und Flächennutzung. Tätigkeitsfelder sind hierbei Lösungen für eine umweltfreundliche Lagerung und Fördermittel zu finden sowie weniger Lagerfläche zu erreichen, um die sowohl Elektrizität und Beleuchtung als auch die Emissionen des Heiz- und Kühlsystems zu reduzieren.²⁴⁷ Die Resultate eines nachhaltigen Lagerhausmanagements sehen in der Praxis wie folgt aus.

Coca-Cola setzt so beispielsweise auf erneuerbare Energiequellen in allen Standorten. Zudem ist der Emissionswert bei Neuwagenanschaffungen für den Außendienst bei unter 120 Gramm/Kilometer. Die Kühlgeräte unterliegen einer gesonderten Überprüfung, um noch mehr CO₂-Einsparpotentiale definieren zu können.²⁴⁸ Hiergegen möchte Unilever bis 2030 den Verbrauch zu 100% aus erneuerbaren Energien beziehen. Bei einem möglichen Überschuss sollen lokale Märkte und Gemeinschaften davon profitieren. Im Vergleich zu 2008 konnte Unilever 2015 bereits eine Mio. Tonne CO₂ einsparen. Pro produzierte Tonne konnte in diesem Zeitraum der Energieverbrauch um 39% reduziert und somit 330 Mio. Euro an Kosten eingespart werden.²⁴⁹ Auch Nestlé achtet auf seinen Energieverbrauch und konnte den CO₂-Ausstoß von 2005 bis 2015 um

²⁴⁴ Jünemann, Reinhardt (1989): Materialfluß und Logistik. Systemtechnische Grundlagen mit Praxisbeispielen, Berlin, S.18.

²⁴⁵ Vgl. Griesse (2015), S.337-339.

²⁴⁶ Vgl. Weber (2015), S.61-62.

²⁴⁷ Vgl. Weber (2015), S.62.

²⁴⁸ Vgl. Coca-Cola (Hrsg.): Nachhaltigkeitsbericht 2013. Nachhaltiges Liefermanagement, von 2013, http://nachhaltigkeitsbericht.coca-cola.de/download/Coca-Cola_NH-Magazin_2013_Nachhaltiges_Lieferantenmanagement.pdf (Zugriff am 09.07.2016).

²⁴⁹ Vgl. Unilever (Hrsg.): Gemeinsam für eine bessere Zukunft. Unilever Sustainable Living Plan Fortschrittsbericht 2015, von Mai 2016, S.9, https://www.unilever.de/Images/uslp_fortschrittsbericht_2015_tcm1350-459153_de.pdf (Zugriff am 09.07.2016).

39,7% senken.²⁵⁰ Im Vergleich dazu hat Danone sich ebenfalls zum Ziel gesetzt die CO₂ – Emissionen zu reduzieren. So verbucht das Unternehmen im Zeitraum von 2007 bis 2013 eine Einsparung von 30% pro Tonne Produkt.²⁵¹ Speziell kann der Standort Ochsenfurt hervorgehoben werden. Seit Dezember 2008 wurde ein eigenes Blockheizkraftwerk in Betrieb genommen, welches Strom, Dampf und Heißwasser aus Erdgas erzeugt. Durch die parallele Erzeugung von elektrischer Energie und Dampf kann der CO₂-Austoß um insgesamt 7% reduziert werden.²⁵²

Die Logistikleistung basiert auf der Definition des zu erbringenden Umfangs und der gewünschten Qualität. Unerlässliche Bestandteile sind Lieferzeit, Liefertreue, Lieferfähigkeit, Lieferflexibilität, Lieferqualität und Informationsfähigkeit. Zur Produktion der logistischen Leistung gehören menschliche Arbeit, Betriebsmittel (z. B. Grundstück, Gebäude, Maschinen), Material sowie Informationen. Diese Faktoren tragen gewisse Kosten mit sich, die man in folgende Kategorien eingliedern kann: Bestandskosten (z. B. Versicherung, Kapitalkosten), Lagerkosten (z. B. Lagerhäuser), Systemkosten (für Gestaltung, Planung und Kontrolle), Steuerungskosten (für u. a. Auftragsabwicklung, Fertigungssteuerung, Disposition), Transportkosten (Kosten für internen und externen Verkehr) und Handlingkosten (z. B. Verpackung, Kommissionierung, Bereitschaftskosten für Geräte).²⁵³ Eine nachhaltige Logistik richtet ihr Handeln nach den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit aus. Das bedeutet, dass eine ökonomische Logistik das Unternehmen zu dauerhaftem Wohlstand, Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit führt. Die ökologische, logistische Säule spielt eine tragende Rolle bei der Bewahrung der natürlichen Lebensgrundlagen und –qualität dieser und kommenden Generationen. Die soziale Nachhaltigkeit setzt die Logistik unter die Maßnahme einer sozialen Verantwortung bezüglich der Gewährleistung von Mobilität, Fairness und Sicherheit. Hinzu kommen gute und faire Arbeitsbedingungen für alle Mitarbeiter, die im logistischen System tätig sind.²⁵⁴ Die nachhaltige Umsetzung der Logistik lässt sich in vier Handlungsfelder einteilen. Zum einen werden durch verkehrspolitische Maßnahmen (z. B. Einsatz von Ökosteuern oder Kapazitätserweiterung der Verkehrsinfrastruktur) die Nachhaltigkeit gefördert. Zum anderen werden die Logistiknetze nachhaltiger gestaltet, indem bestimmte Standorte für logistische Knoten ausgewählt werden. Ebenfalls finden Maßnahmen zur Optimierung der Ressourceneffizienz in logistischen Prozessen und Aufgaben statt, dadurch dass die Kapazitäten der Transporter entsprechend genutzt

²⁵⁰ Vgl. Nestlé (Hrsg.): Qualität nehmen wir persönlich. Nestlé Deutschland in der Gesellschaft Gemeinsame Wertschöpfung und unsere sozialen Verpflichtungen, von 2015, S.3, http://www.nestle.de/asset-library/documents/nestle_fortschrittsbericht_2015.pdf (Zugriff am 10.07.2016).

²⁵¹ Vgl. Danone (Hrsg.): CO₂-Reduktion in den Werken, <http://www.danone.de/danone/unsere-ueberzeugungen/nachhaltigkeit/intakte-umwelt/produktion/co2-reduktion-in-den-werken.php?navid=1339579021161> (Zugriff am 10.07.2016).

²⁵² Vgl. Danone (Hrsg.): Blockheizkraftwerk, <http://www.danone.de/danone/unsere-ueberzeugungen/nachhaltigkeit/intakte-umwelt/produktion/blockheizkraftwerk.php> (Zugriff am 10.07.2016).

²⁵³ Vgl. Griesse (2015), S.342-344.

²⁵⁴ Vgl. Griesse (2015), S.347.

werden. Zusätzlich werden durch die Technologie neue Dimensionen und Fahrzeuge geschaffen, die zu einer ressourcenschonenden Logistik führen.²⁵⁵

Eine nachhaltige Ausrichtung des Transportes ist essenziell für eine nachhaltige Distributionspolitik. Die Transportkette wird als „Folge von technischen und organisatorisch miteinander verknüpften Vorgängen, bei denen Güter von einer Quelle zu einem Ziel bewegt werden“²⁵⁶ definiert. Das Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur prognostiziert eine Zunahme der Güterverkehrswege zwischen 2010 bis 2030 um 38%.²⁵⁷ Diese Steigerung bringt ebenfalls eine Erhöhung der umweltschädlichen CO₂-Emissionen, Lärmbelastung und zunehmender Flächenverbrauch mit sich. Für etwa 20% der gesamten CO₂-Belastung ist der Verkehr verantwortlich, wobei zwei Drittel auf den Güterverkehr zurückzuführen sind.²⁵⁸ Trotz den Anforderungen an den Transport der Schnelligkeit, Massenleistungsfähigkeit, Netzbildungsfähigkeit, Berechenbarkeit und Sicherheit, muss die nachhaltigkeitsorientierte Logistik vor allem die Herausforderung annehmen den Transport umwelt- und klimaverträglicher zu gestalten.²⁵⁹ Hierfür lassen sich mehrere Maßnahmen anwenden, nämlich die Vermeidung von Transportwegen sowie die Verminderung von Transportmengen und Transportschädlichkeit. Die Vermeidung von Transport lässt sich einerseits mittels Digitalisierung und Fernübertragung von Produkten oder durch den Einsatz von 3D-Druckern realisieren. Andererseits kann man eine Volumenbündelung oder eine Reduzierung von Leerfahrten und somit eine erhöhte Auslastung veranlassen. Ebenfalls ist eine Reduzierung der Anzahl der Transportwege durch eine strategische Neuorientierung oder eine verbesserte, operative Routenplanung zu erreichen.²⁶⁰ Besonders hervorheben kann man den Staat bzw. Staatenverbünde wie die EU, aber auch die Gesellschaft und somit auch potentielle und bestehende Kunden, als Treiber zu einer nachhaltigen Logistik. Ein weiterer Grund ist die Ressourcenknappheit, die zu einer Vermeidung von Verschwendungen zwingt.²⁶¹

Obwohl Coca-Cola 2013 zwei Mio. Kilometer mehr gefahren ist als im Vorjahr, konnte der Kraftstoffverbrauch um 500.000 Liter gesenkt und 1.000 Tonnen CO₂ weniger ausgestoßen werden. Dies wurde dank einer Veränderung des Fuhrparkmix und Investiti-

²⁵⁵ Vgl. Griesse (2015), S.348.

²⁵⁶ Griesse (2015), S.354.

²⁵⁷ Vgl. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.): Verkehrsprognose 2030, von 2014, https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/VerkehrUndMobilitaet/verkehrsprognose-2030-praesentation.pdf?__blob=publicationFile (Zugriff am 05.07.2016).

²⁵⁸ Vgl. Griesse (2015), S.347.

²⁵⁹ Vgl. Griesse (2015), S.355.

²⁶⁰ Vgl. Weber (2015), S.61-62.

²⁶¹ Vgl. Griesse (2015), S.347-348.

onen in modernste Fahrzeuge realisiert. Insgesamt 1.070 Lastkraftwagen, bei einem durchschnittlichen Alter von 4,75 Jahren, beliefern die Gastronomie und den Handel.²⁶²

Angesichts von mehr als eine Mio. Tonnen transportierte Nestlé-Produkten im Jahre 2015 waren Lieferungen an 400 fremde Distributionszentren und 50.000 Direktkunden nötig. In Bezug auf Nachhaltigkeit legt das Unternehmen seinen Schwerpunkt auf die Verringerung von Treibhausgasen beim Transport sowie die Sicherstellung der Unversehrtheit von Produkten und Verpackungen. Dies ist durch Qualitätskontrolle und Umweltanforderungen an Logistikdienstleister realisierbar.²⁶³

3.3.4 Nachhaltige Kommunikationspolitik

Als letzten Bestandteil des Marketing-Mix ist die Kommunikationspolitik darauf ausgerichtet, die Produkte bekannt zu machen und den Consumer-Benefit zu kommunizieren. Die Gestaltung und die Auswahl der passenden Kommunikationskanäle sind ausschlaggebend für eine erfolgreiche Kommunikationspolitik.²⁶⁴ „Nachhaltigkeitsorientierte Kommunikationspolitik umfasst den glaubwürdigen Verständigungsprozess mit relevanten Dialoggruppen des Nachhaltigkeitsmarketings, um vorgelagerte Unternehmensziele zu erreichen und Wertangebote gegenüber dem Kunden darzustellen. Die Kommunikation fördert direkt oder indirekt den Verkauf von nachhaltigem Service und folgt darüber dem Leitbild der Nachhaltigkeit.“²⁶⁵

Es gibt mehrere Gründe für die Offenlegung von CSR-Aktivitäten. Auf der einen Seite gibt es marktorientierte Motive, die sich auf die Kundeninformationen und den Marktbezug fokussieren. Auf der anderen Seite setzen sich die managementorientierten Gründe für die Förderung des internen Sozial- und Umweltmanagements ein. Zuletzt erweitern die öffentlichkeitsorientierten Motive die Gründe. Hierbei ist das Ziel, die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen der Zielgruppe für das Unternehmen und seine Produkte zu erreichen.²⁶⁶

Grundsätzlich ist bei einer nachhaltigkeitsorientierten Kommunikationspolitik zu beachten, dass diese glaubwürdig ist, da ansonsten das Unternehmen auf langfristige Sicht nicht erfolgreich sein kann. Glaubhafte Kommunikation bedeutet demnach eine nach-

²⁶² Vgl. Coca-Cola (Hrsg.): Nachhaltigkeitsbericht 2013. Die Rote Flotte, von 2013, http://nachhaltigkeitsbericht.coca-cola.de/download/Coca-Cola_NH-Magazin_2013_Transport.pdf (Zugriff am 09.07.2016).

²⁶³ Vgl. Nestlé (Hrsg.): Qualität nehmen wir persönlich. Nestlé Deutschland in der Gesellschaft Gemeinsame Wertschöpfung und unsere sozialen Verpflichtungen, von 2015, S.15, http://www.nestle.de/asset-library/documents/nestle_fortschrittsbericht_2015.pdf (Zugriff am 10.07.2016).

²⁶⁴ Vgl. Köhn-Ladenburger (2013), S.78.

²⁶⁵ Griesse (2015), S.245.

²⁶⁶ Vgl. Werner (2015), S.42.

haltige Verankerung in der Markenidentität. Wird eine identitätsbasierte Kommunikationspolitik nicht berücksichtigt, scheint die Kommunikation viel zu oberflächlich und kritische Stakeholder lehnen den Hersteller ab. Daher muss die Kommunikationspolitik zum einen genutzt werden, um das Unternehmen zu profilieren und sich gegenüber Wettbewerbern positiv zu positionieren. Zum anderen muss es gleichzeitig seine Anspruchsgruppe durch realitätsgetreues und authentisches Handeln innerhalb seines nachhaltigen Engagements für sich gewinnen.²⁶⁷ Neben einem profitablen Geschäft wird von den Produzenten erwartet, einen aktiven Beitrag für die Nachhaltigkeit zu leisten. Dieser muss in korrekter, nachvollziehbarer und zielgruppenadäquater Kommunikation den Anspruchsgruppen nahegebracht werden.²⁶⁸ Die Herausforderung besteht darin im richtigen Maße eigene CSR-Aktivitäten zu veröffentlichen. Kommunizierte Spenden und Aktivitäten zum Wohle der Gesellschaft sind z. B. nicht erfolgreich, wenn die Verhaltensweise nicht konsistent im gesamten Geschäftsmodell widerspiegelt wird. Das Unternehmen muss durch die Kommunikation die Selbstdarstellung fördern. Dadurch können neue Kooperationen für eine nachhaltigere Value Chain entstehen.²⁶⁹

Weitere Vorteile einer fundierten, professionell gesteuerten und langfristig angelegten CSR-Kommunikation sind erstens, dass die gelebte Verantwortung des Herstellers für seine Dialoggruppe sichtbar gemacht wird. Hinzu kommt das Themasetting, welches die Anbieter aktiv steuern können. Ebenfalls kann sich eine nachhaltigkeitsorientierte Kommunikationspolitik sowohl auf die Motivation und Loyalität der eigenen Mitarbeiter als auch in der Beschaffung von neuen Mitarbeitern positiv auswirken. Durch eine externe nachhaltige Kommunikation können das Image und die Reputation der Unternehmung positiv beeinflusst werden, wodurch sich der Marktwert erhöhen kann.²⁷⁰ Zweitens können kommunizierte CSR-Aktivitäten neue Kunden begeistern und überzeugen sowie bestehende Kundenbindungen intensiviert werden.²⁷¹ So strebt beispielsweise Unilever durch seine Kommunikation ein Umdenken der einzelnen Privatpersonen an. Die Marken sollen zu einer nachhaltigeren Kaufentscheidung und einem ‚grünen‘ Lebensstil führen.²⁷²

In der Kommunikationspolitik der Lebensmittelbranche werden die Transparenz in der Lieferkette (15%), die Arbeitsbedingungen und Menschenrechte entlang der Value Chain (14%), der Umweltschutz in der Lieferkette (14%), die ökologische Verantwortung (12%) und der Verbraucherschutz (14%) thematisiert. Zukunftsprognosen zeigen,

²⁶⁷ Vgl. Meffert et al. (2014), S.178.

²⁶⁸ Vgl. Heinrich, Peter (2013): CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln, Heidelberg, S.1.

²⁶⁹ Vgl. Schneider / Schmidpeter (2015), S.67.

²⁷⁰ Vgl. Schneider / Schmidpeter (2015), S.752-753.

²⁷¹ Vgl. Heinrich (2013), S.2.

²⁷² Vgl. Unilever (Hrsg.): Nachhaltigkeit alltäglich machen, <https://www.unilever.de/nachhaltigkeit/> (Zugriff am 10.07.2016).

dass vor allem die Rückverfolgbarkeit in der Wertschöpfungskette ein noch essentielles Kaufkriterium darstellen wird. Dies beruht auf dem Wunsch nach mehr Transparenz und der dadurch verübte Druck seitens der Politik und der Öffentlichkeit.²⁷³

Eine nachhaltige Kommunikationspolitik lässt sich in drei unterschiedliche Strategien eingliedern: *Stakeholder information strategy*, *Stakeholder response strategy* und *Stakeholder involvement strategy*. Bei der ersten Strategie namens *Stakeholder information strategy* fokussiert sich das Unternehmen auf die informative Weitergabe eigener CSR-Aktivitäten an die Konsumenten. Allerdings muss man dabei berücksichtigen, dass die Adressaten sich einerseits in Befürworter einteilen, die durch Mund-zu-Mund-Propaganda den Produzenten weiterempfehlen und eine hohe Kundenloyalität aufweisen. Andererseits gibt es Gegner, die ihre Meinung durch Demonstrationen und Boykotte äußern. Eine glaubwürdige Informationsvermittlung über diverse Kanäle hilft dabei Anhänger zu finden. Ebenso gibt es die *Stakeholder response strategy*, die als asymmetrisches Kommunikationsmodell definiert wird. Schwerpunkt dieser Strategie ist es, zuerst die Grundeinstellungen der Anspruchsgruppe durch Analysen zu erfassen, allerdings ohne diese in die Unternehmensausrichtung zu integrieren. Ziel ist es, die Werte und Verhaltensweisen der Stakeholder zu ändern. Schlussbildend legt die dritte mögliche Kommunikationsstrategie, *Stakeholder involvement strategy* genannt, ihre Priorität auf den Dialog mit der Zielgruppe. Der Austausch soll zu beidseitigen Änderungen anregen. Deutsche Unternehmen führen zu 83,5% einen informativen Kommunikationsstil.²⁷⁴ Darüber hinaus hat die Kommunikationspolitik sowohl mikroökonomische als auch makroökonomische Funktionen. Unter den mikroökonomischen Aspekt fallen die Information-, Beeinflussungs- und Bestätigungsfunktion. Die makroökonomische Ebene umfasst auf den Wettbewerb gerichtete sowie sozialgesellschaftliche Bestimmungen.²⁷⁵

Die Kommunikation von Coca-Cola basiert auf einem Austausch mit den Stakeholdern. Durch diesen Dialog können Wissen, Erwartungen und Meinungen zum Nachhaltigkeitsprozess mitgeteilt und auf entstandene Wünsche eingegangen werden. Dank der Materialitätsanalyse von 2012 kann Coca-Cola die unternehmerischen Ziele auf die Kundenbedürfnisse ausrichten. Zudem wird deutlich, dass der Hersteller sowohl auf Information (*Stakeholder information strategy*) als auch auf Befragung (*Stakeholder response strategy*) und Dialog (*Stakeholder involvement strategy*) setzt. Der erste Punkt implementiert einen Nachhaltigkeitsbericht nach den Richtlinien der *Global Reporting Initiative* (GRI), der jedes zweite Jahr veröffentlicht wird. Auf der Basis von Befragun-

²⁷³ Vgl. Bundesverband Die Verbraucher Initiative e.V. (Hrsg.): CSR-Kommunikation im Wandel – Status quo und Trends aus Sicht der Unternehmen, vom 28.06.2016, http://www.nachhaltig-einkaufen.de/media/file/62.Krueger_Charts_Studie_CSCP-VI_28_06_12.pdf (Zugriff am 06.07.2016).

²⁷⁴ Vgl. Pittner (2014), S.75.

²⁷⁵ Vgl. Lienbacher (2013), S.140.

gen hat Coca-Cola drei Stakeholder-Studien 2012 durchgeführt sowie mehrere Stakeholder-Dialoge während den letzten Jahren. Der letzte Aspekt umfasst die Dialogorientierung zu der Gesellschaft, wie z. B. durch den Nachhaltigkeitsstammtisch von econsense.²⁷⁶

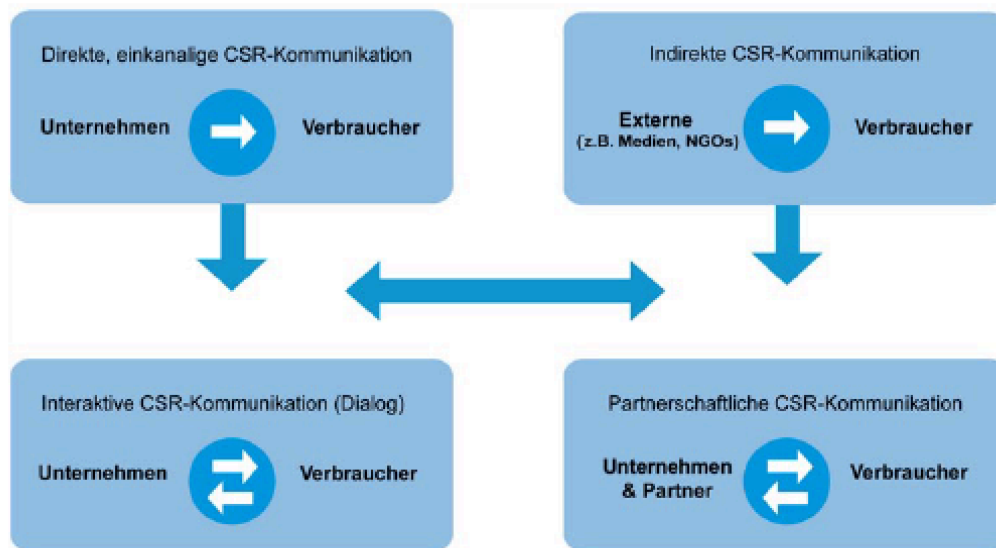


Abbildung 4: Die Formen der CSR-Kommunikation²⁷⁷

Zusätzlich kann man die nachhaltigkeitsorientierte Kommunikation in vier Formen kategorisieren (vgl. Abbildung 4: Die Formen der CSR-Kommunikation). Die direkte, einkanale CSR-Kommunikation richtet sich vom Unternehmen an die Kunden. Diese stellt den klassischen Kommunikationsweg dar, welcher dank der eigenen Homepage, Anzeigen in Zeitungen, Fernsehen, Radio oder Nachhaltigkeitsberichten realisiert wird. Merkmal dieser Form ist die einseitige Informationsvermittlung. Der Hersteller stellt keine weiteren Informationen als signifikanten Rückkanal für den Verbraucher zur Verfügung. Bei der indirekten CSR-Kommunikation ist nicht der Produzent selbst der Sender, sondern externe Dritte wie z. B. NGOs oder Beiträge von Journalisten, die in unterschiedlichen Medien publiziert werden. Die dritte Form der CSR-Kommunikation basiert auf dem Dialog zwischen Anbieter und seinen Verbrauchern. Daher zielt diese verstärkt auf die Rückkopplung der Konsumenten ab. Möglichkeiten für eine interaktive Kommunikation sind vor allem soziale Netzwerke, Veranstaltungen oder der direkte Kundenkontakt am Point of Sale. Als vierte Maßnahme wird die partnerschaftliche CSR-Kommunikation genannt, welche sich durch Partnerschaften mit NGOs oder Verbraucherorganisation auszeichnet. Gemeinsam wird über Nachhaltigkeitsthemen

²⁷⁶ Vgl. Coca-Cola (Hrsg.): Nachhaltigkeitsbericht 2013. Stakeholder-Kommunikation und Materialität, <http://nachhaltigkeitsbericht.coca-cola.de/stakeholder> (Zugriff am 10.07.2016).

²⁷⁷ Vgl. Pratt, Nadine et al. (2013): Verbrauchergerechte CSR Kommunikation, in: uwf UmweltWirtschafts-Forum 21, S.66.

kommuniziert.²⁷⁸ Die Studie ‚CSR-Kommunikation im Wandel‘ des Bundesverbandes *Die Verbraucher Initiative e.V.* stellte fest, dass die Tendenz zu einer interaktiven CSR-Kommunikation in Zukunft zunimmt. Ein wichtiger Bestandteil hierfür ist die erhöhte Nutzung von Social Media, aber auch eine bessere Schulung der Mitarbeiter in nachhaltigen, relevanten Themen. Entscheidend wird auch die partnerschaftliche Kommunikation sein, da NGOs an Marktposition und Glaubwürdigkeit gewinnen.²⁷⁹

Die nachhaltigkeitsorientierte Kommunikationspolitik soll sowohl intern als auch extern verankert sein. Durch eine identitätsbasierende interne Kommunikation werden die unternehmerische Mission und Vision bei der Markenbildung gestärkt. Die nach außen gerichtete Kommunikation kann die Werte der Gesellschaft positiv beeinflussen und zu einer Verbesserung der Wahrnehmung von sozial-ökologischen Produkten beitragen. Ziele dieser Kommunikationsmaßnahmen sind die vermittelte Glaubwürdigkeit und der Aufbau einer Kundenbindung.²⁸⁰

Für die Ansprache der Dialoggruppe verfügen die Anbieter über zahlreiche Kommunikationsinstrumente. Damit die Kommunikation glaubwürdig ist, die Themen plausibel aufbereitet sowie der Kundennutzen deutlich hervorgehoben werden kann, müssen alle zu transportierenden Informationen medien- und zielgruppenspezifisch formuliert werden.²⁸¹ Für eine erfolgreiche Kommunikation müssen mehrere Kriterien beachtet werden: Dialog- und Zielgruppenorientierung, ganzheitliche Leistungsdarstellung und Aktualität.²⁸² Nach der Grayling PULSE Studie von 2013 werden Nachhaltigkeitsthemen vorwiegend über die klassischen Kanäle kommuniziert. Mit einer Vertretung von 25% belegen Medien- und Pressearbeit den obersten Rang. Darauf folgen die Mitarbeiter bzw. interne Kommunikation (24,6%), der jährliche Nachhaltigkeitsbericht (15,5%), die Stakeholder-Kommunikation (13,%), sowie Blogs und Social Media (12,2%). Die stark bespielten klassischen Medien erklären ihre Beliebtheit dadurch, dass die Öffentlichkeit Transparenz fordert. Der Nachhaltigkeitsbericht und die veröffentlichten Artikel im Pressebereich können sorgfältig aufbereitet und überzeugend gestaltet werden.²⁸³ Vergleicht man die Mediennutzung mit LOHAS aus dem Kapitel 2.4, so erkennt man eine Übereinstimmung. Dank einer hohen Reichweite kann die Lebensmittelbranche verstärkt Produktinformationen transportieren.²⁸⁴ Dennoch ist die

²⁷⁸ Vgl. Pratt et al. (2013), S.66-67.

²⁷⁹ Vgl. Bundesverband Die Verbraucher Initiative e.V. (Hrsg.): CSR-Kommunikation im Wandel – Status quo und Trends aus Sicht der Unternehmen, vom 28.06.2016, http://www.nachhaltig-einkaufen.de/media/file/62.Krueger_Charts_Studie_CSCP-VI_28_06_12.pdf (Zugriff am 06.07.2016).

²⁸⁰ Vgl. Weber (2015), S.143.

²⁸¹ Vgl. Köhn-Ladenburger (2013), S.118.

²⁸² Vgl. Schneider / Schmidpeter (2015), S.768.

²⁸³ Vgl. Wagner, Riccardo: Grayling PULSE-Studie: Soziale Verantwortung kommt von innen, vom 25.03.2013, <http://www.pr-journal.de/nachrichten/csr-unternehmensverantwortung/12921-grayling-pulse-studie-soziale-verantwortung-kommt-von-innen.html> (Zugriff am 07.07.2016).

²⁸⁴ Vgl. Schneider / Schmidpeter (2015), S.928.

Kommunikation ein sozialer Prozess, der eine „gemeinschaftliche Orientierung, wechselseitige Steuerung und informierendes Mitteilungshandeln“²⁸⁵ vereint. Hierfür ist das Kriterium der Dialogorientierung für eine glaubhafte CSR-Kommunikation erforderlich. Aus diesem Grund sind die neuen Medien immens effektiv, wofür LOHAS sehr affin sind. Diese Informations- und Kommunikationssysteme beinhalten neue Möglichkeiten zur Erfassung, Verarbeitung, Speicherung und Übertragung von Informationen.²⁸⁶ Über soziale Netzwerke können aktive Dialoge mit Stakeholdern initiiert werden.²⁸⁷

Nestlé setzt auf eine dialogorientierte Kommunikationspolitik. 2.000 geführte Dialoge unter dem Hashtag #FragNestlé auf Twitter wurden an einem Tag in 2015 gemessen, um sich gezielt mit den Verbrauchern auseinanderzusetzen.²⁸⁸ Als Bestandteil des Qualitätsprogramms legt Nestlé seinen Fokus auf den Dialog mit Stakeholdern sowie personalisierte Kommunikationsformen. 2016 soll der Schwerpunkt auf digitalen Kommunikationskanälen liegen. Ebenfalls sieht Nestlé in der Kommunikation eine Chance zur Transformation: Kooperationen und Dialoge sollen dazu dienen gemeinsam positive Einflüsse zu nehmen.²⁸⁹ Ausgerichtet an die Konsumenten nutzt Nestlé zur Kommunikation unterschiedliche Formen wie Publikationen, Stakeholder-Workshops, Social Media-Kanäle und die eigene Informationsseite. Diese Formate zeichnen sich durch den Kundenkontakt auf Augenhöhe aus.²⁹⁰ 2015 lag der Fokus der Kommunikationspolitik auf dem Erlebnis von Qualität für den Konsumenten.²⁹¹ Durch Videobeiträge auf der Social Media-Plattform YouTube sollen Einblicke in die Produktion gewährleistet werden. Entweder besuchen Influencer (wie z. B. Blooger) die Produktionsstätte oder Mitarbeiter beschreiben ihre Tätigkeiten. Diese Videos haben knapp 1,5 Mio. Aufrufe und konnten so bereits über eine Million Kunden erreichen.²⁹²

²⁸⁵ Griesse (2015), S.247.

²⁸⁶ Vgl. Schmieder, Ulf-Marten (2010): Integrierte Multichannel-Kommunikation im Einzelhandel, Wiesbaden, S.53.

²⁸⁷ Vgl. Schneider / Schmidpeter (2015), S.926.

²⁸⁸ Vgl. Nestlé (Hrsg.): Qualität nehmen wir persönlich. Nestlé Deutschland in der Gesellschaft Gemeinsame Wertschöpfung und unsere sozialen Verpflichtungen, von 2015, S.1, http://www.nestle.de/asset-library/documents/nestle_fortschrittsbericht_2015.pdf (Zugriff am 10.07.2016).

²⁸⁹ Vgl. Nestlé (Hrsg.): Qualität nehmen wir persönlich. Nestlé Deutschland in der Gesellschaft Gemeinsame Wertschöpfung und unsere sozialen Verpflichtungen, von 2015, S.9, http://www.nestle.de/asset-library/documents/nestle_fortschrittsbericht_2015.pdf (Zugriff am 10.07.2016).

²⁹⁰ Vgl. Nestlé (Hrsg.): Qualität nehmen wir persönlich. Nestlé Deutschland in der Gesellschaft Gemeinsame Wertschöpfung und unsere sozialen Verpflichtungen, von 2015, S.19, http://www.nestle.de/asset-library/documents/nestle_fortschrittsbericht_2015.pdf (Zugriff am 10.07.2016).

²⁹¹ Vgl. Nestlé (Hrsg.): Qualität nehmen wir persönlich. Nestlé Deutschland in der Gesellschaft Gemeinsame Wertschöpfung und unsere sozialen Verpflichtungen, von 2015, S.21, http://www.nestle.de/asset-library/documents/nestle_fortschrittsbericht_2015.pdf (Zugriff am 10.07.2016).

²⁹² Vgl. Nestlé (Hrsg.): Qualität nehmen wir persönlich. Nestlé Deutschland in der Gesellschaft Gemeinsame Wertschöpfung und unsere sozialen Verpflichtungen, von 2015, S.23, http://www.nestle.de/asset-library/documents/nestle_fortschrittsbericht_2015.pdf (Zugriff am 10.07.2016).

4 Schlussbetrachtungen

Abschließend wird diese Arbeit zusammengefasst und wichtige Schlussfolgerungen hervorgehoben. Hieraus kann die Beantwortung der Forschungsfrage ‚Wie agieren die Produzenten auf dem deutschen Markt?‘ abgeleitet werden. Ebenfalls werden auf die bestehenden Chancen und Risiken für die Weiterentwicklung von nachhaltigen Produkten der Lebensmittelbranche eingegangen.

Nachdem prägnante Kernfakten zum deutschen Lebensmittelmarkt erläutert wurden, konnte ein zunehmender Umsatz in den letzten Jahren festgestellt und eine zukünftig Tendenz vermutet werden. Besonders bei den Fairtrade- und Bio-Produkten kann prognostiziert werden, dass diese sich weiterhin verbreiten werden. Durch die anschließende Darstellung der essentiellen Gründe, die zu einem Wandel der Unternehmensstrategie der Lebensmittelkonzerne geführt haben, ist es möglich, sich ein umfassendes Bild der Ausgangssituation zu machen. Auf der einen Seite gibt es einen deutlichen Vertrauensverlust seitens der Konsumenten gegenüber der Branche. Bedingt ist dies durch die polarisierenden Lebensmittelskandale. Auf der anderen Seite hat die Käuferschaft einen Wertewandel durchlebt. Qualität und Gesundheit werden zu fundamentalen Kaufargumenten. Ebenfalls wurde ein Bewusstsein bezüglich der Ressourcenknappheit und der oftmals negativen Auswirkungen des Produktionsprozesses entwickelt. Deswegen fordern Kunden von den Herstellern zunehmend Verantwortung für die Umwelt und Menschen zu übernehmen. Aufgrund des Drucks der Öffentlichkeit müssen die Lebensmittelproduzenten handeln, um weiterhin auf dem Markt bestehen zu können. Dies erfordert demnach eine nachhaltigere Gestaltung der Unternehmensstrategie, welche auf einer proaktiven und strategischen CSR basieren muss, damit glaubwürdig und effizient ein langfristiger Erfolg angestrebt werden kann. Es hat sich ebenfalls herauskristallisiert, dass die Zielgruppe LOHAS weniger preisbewusst und deswegen entscheidend bereiter ist, für qualitative und nachhaltige Produkte einen höheren Preis zu zahlen, was die Unternehmen wiederum als Chance nutzen können.

Der analytische Teil besteht aus einem wechselseitigen Vergleich zwischen Theorie und Praxis. Die Ansätze wurden jeweils mit fünf der führenden Unternehmen der Lebensmittelbranche (Coca-Cola, Mondelēz International, Unilever, Nestlé und Danone) unterlegt. Allerdings muss hier erwähnt werden, dass sich diese Arbeit ausschließlich auf die öffentlich durch diese selbst (daher eher subjektiven) zur Verfügung gestellten Informationen basiert und daher kein umfassendes Bild der einzelnen Konzerne darstellt. Obwohl jeder der Hersteller bezüglich der Nachhaltigkeit sehr engagiert ist, gilt es trotzdem zu beachten, dass bisher Nachhaltigkeit kein ganzheitliches Konzept in deren Unternehmensstrategie bildet. Für eine umfassende Gesamtbetrachtung der einzelnen Produzenten müssen auch umwelt- und sozialschädliche Maßnahmen mit einbezogen werden, wie der Vorfall von Kinderarbeit auf Zuckerfarmen von Coca-

Cola²⁹³ oder mehrere Skandale in den vergangenen Jahren um Nestlé.²⁹⁴ Zum Nachdenken regen ebenfalls diese Zahlen aus dem Jahr 2013 an: Die zehn größten Lebenskonzerne²⁹⁵ stießen 264 Mio. Tonnen Treibhausgas-Emissionen aus – Deutschland hat im Vergleich einen nationalen CO₂-Ausstoß von 800 Mio. Tonnen.²⁹⁶

Der Analyseteil gliedert sich in drei Punkte: Die Grundlagen des Nachhaltigkeitsmarketings, nachhaltigkeitsorientierte Strategien und der Marketing-Mix, wobei der Schwerpunkt der Arbeit auf letzterem liegt. Zuerst werden die sechs Schritte zur Konzeption des Nachhaltigkeitsmarketings erläutert. Hier ist auffällig, dass das Schema auf ähnliche Weise in der Praxis aufbereitet wurde, wie das Projekt *Spanischer Regen* von innocent veranschaulicht. Ebenfalls gehört diesem Kapitel die Formulierung von diversen Zielausrichtungen an. Besonders die nachhaltigen Zieldefinitionen sind für diese Arbeit von großer Bedeutung. Hier zeigt sich, dass die theoretische Auffassung mit der Umsetzung weitgehend übereinstimmt. Bezüglich der Ökologie werden oftmals Konzepte zur Wassereinsparung oder Reduzierung der CO₂-Emissionen definiert. Ebenfalls engagieren sich die Produzenten vor allem für einen nachhaltigen und verantwortungsvollen Ressourcenverbrauch. Hinsichtlich des sozialen Bereichs möchten die Hersteller einerseits in die Förderung der eigenen Mitarbeiter, andererseits in die Lebensqualität der Bauern, die für die Rohstoffbeschaffung verantwortlich sind, investieren. Besonders erfolgversprechend für nachhaltigkeitsorientierte Lebensmittelhersteller ist das Initiieren von sozialen Projekten. Zusätzlich konnte festgestellt werden, dass die Wettbewerbsstrategie durch Qualität am effektivsten für nachhaltigkeitsorientierte Produzenten ist. Die Anspruchsgruppe hat höhere Ansprüche zu befriedigen und eine nachhaltige Produktion steigert die Produktqualität. Durch diesen Qualitätsgedanken können sich die Hersteller optimal von Konkurrenten abgrenzen.

Einen großen Teil dieser Arbeit nimmt der Marketing-Mix ein. Hier wird das operative Management auf Nachhaltigkeitsoptionen geprüft und auf die Lebensmittelbranche reflektiert. Extrem relevant ist die Produktpolitik, bei der man die gesamte Wertschöpfungskette unter Berücksichtigung von sozialen und ökologischen Aspekten prüft. Ebenfalls kann man die Verpackungspolitik nachhaltig gestalten, indem man verschiedene Ansätze anstrebt, die vor allem ökologische Konsequenzen verringern. Für die

²⁹³ Vgl. o. V.: Wie nachhaltig ist Coca-Cola?, in: WirtschaftsWoche, vom 16.01.2013, <http://www.wiwo.de/technologie/green/kolumne-wie-nachhaltig-ist-coca-cola/13545072.html> (Zugriff am 07.07.2016).

²⁹⁴ Vgl. Grimm, Katharina: Diese Skandale ruinieren Nestlé das Image, in: stern, vom 29.09.2015, <http://www.stern.de/wirtschaft/news/nestle%20-%20die-skandale-der-vergangenen-jahre-6475346.html> (Zugriff: 06.07.2016).

²⁹⁵ General Mills, Associated British Foods, Kellogg's, Danone, Mars, Mondelēz, PepsiCo, Coca-Cola, Unilever und Nestlé

²⁹⁶ Vgl. Fehling, Jonas: Die große Auswahl-Illusion. Diese zehn Mega-Konzerne kontrollieren unser Essen, in: Focus Online Money, vom 08.07.2014, http://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/nestle-danone-unilever-diese-zehn-mega-konzerne-kontrollieren-fast-alles-was-wir-essen_id_3974394.html (Zugriff am 07.07.2016).

Orientierung der Kunden geben unterschiedliche ökologische und soziale Gütesiegel Hilfestellung. Bei der Beleuchtung der Preispolitik wird deutlich, dass sich ein höher angesetzter Preis empfiehlt, da die Herstellung und Gestaltung nachhaltiger Produkte einen größeren Kostenaufwand mit sich zieht. Gleichzeitig stellt ein überdurchschnittlich hoher Preis ein Zeichen von Qualität dar. Bei der nachhaltigen Distributionspolitik muss der Produzent abwägen können, was für ihn entscheidender ist. Durch den direkten Vertrieb erhält er die Kundennähe und wirkt transparenter bezüglich der Produktherkunft. Ein indirekter Vertrieb hat den Vorteil, dass der Handel, am Beispiel der REWE-Gruppe, als Nachhaltigkeits-Promoter eingesetzt werden kann. Andere Möglichkeiten bilden diverse Online- und Offline-Vertriebskanäle, die durch eine Vernetzung von mehreren Prinzipien die Zielgruppe umfassend erreichen können. Ein Unter-Unterpunkt der Distribution ist die Logistikpolitik, bei der das Lagerhausmanagement und der Transport Einsparpotentiale aufweisen. Zuletzt bildet die nachhaltige Kommunikationspolitik den Abschluss des Marketing-Mix. Bei der Gestaltung und der Auswahl der entsprechenden Kommunikationskanäle, spielt die Thematik der Transparenz und Glaubwürdigkeit eine tragende Rolle. Genannte Strategien finden sich in der Praxis wieder. Themen und Formen werden dargelegt, um diese mit den Fallbeispielen abzugleichen. Die Kommunikation hat die bedeutende Rolle die nachhaltige Ausrichtung an die Öffentlichkeit zu tragen.

Durch die kontinuierlich steigenden Umsatzzahlen des Lebensmittelmarktes und die zunehmende LOHAS-Bewegung²⁹⁷ kann angenommen werden, dass der Trend der Nachhaltigkeit sich immer weiter verbreitet und in Zukunft eine wesentlich bedeutendere Rolle spielen wird. Besonders in dieser Branche wird sich Nachhaltigkeit verstärkt in der Sortimentserweiterung widerspiegeln. Anzumerken ist hierbei, dass die großen Konzerne nach und nach ihre Produktion umstellen, wobei meistens Start-Ups und Klein-/Mittelunternehmen direkt mit einem nachhaltig fundierten Geschäftsmodell einsteigen. Durch den weiter wachsenden Wertewandel und das steigende Bewusstsein der deutschen Bevölkerung wird Nachhaltigkeit weiterhin ein Kaufkriterium bleiben. Nachhaltigkeit bedeutet aus unternehmerischer Sicht die Chance, einerseits die Wünsche der Kunden zu befriedigen und diese an sich binden zu können, andererseits sich vom Wettbewerb abzugrenzen. Allerdings steht noch ein großer Teil der Gesellschaft der Lebensmittelindustrie in Bezug auf Nachhaltigkeit kritisch gegenüber. Bezieht man sich auf die ‚Icon Added Value CSR-Studie‘, so ist die Glaubwürdigkeit aus Verbrauchersicht noch sehr gering. 34% sind noch davon überzeugt, dass die Lebensmittel-

²⁹⁷ Vgl. GfK (Hrsg.): Anteil der Verbraucher mit umwelt- und sozioethischer Konsumhaltung (LOHAS) in Deutschland in den Jahren 2007 bis 2015, von Januar 2016, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/270686/umfrage/haushalte-mit-umwelt-und-sozioethischer-konsumhaltung-in-deutschland/> (Zugriff am 17.07.2016).

branche nicht verantwortungsvoll handelt.²⁹⁸ Deswegen ist es unerlässlich, dass sich Nachhaltigkeit nicht nur als mögliche Image-Chance für Produzenten erweist, sondern als einen festen Bestandteil in das Kerngeschäft integriert wird. Das größtmögliche Risiko für Lebensmittelproduzenten ist es, des Greenwashings beschuldigt zu werden. Dieses muss zur Vorbeugung von Reputationsschäden und Umsatzverlusten verhindert werden. Erst wenn die Hersteller überzeugende und glaubwürdige CSR-Aktivitäten verfolgen, kann das nachhaltige Handeln auf die Gesellschaft transformiert werden und deren Misstrauen verschwinden. Um das Vertrauen zu gewinnen, müssen sich die Unternehmen deutlich transparenter zeigen – was bedeutet, dass sie auch zugeben können welche Ergebnisse bisher noch unerreicht sind, anstatt diese zu verdecken. Nachhaltigkeit soll als strategisch integrierter Innovationstreiber genutzt werden, um wahrhafte Ziele und Veränderungen in der Gesellschaft und für die Umwelt zu erreichen.

²⁹⁸ Vgl. Keller-Kern, Hildegard / Prox, Christophe (2014): CSR auf dem Prüfstand. Die Sicht der Deutschen auf die gesellschaftliche Verantwortung der Wirtschaft, in: Kirchhof, Anne-Kathrin / Nickel, Oliver (Hrsg.): CSR und Brand Management. Marken nachhaltig führen, S.45.

Literaturverzeichnis

Literaturquellen

Balderjahn, Ingo (2004): Nachhaltiges Marketing-Management. Möglichkeiten einer umwelt- und sozialverträglichen Unternehmenspolitik, Stuttgart.

Brunner, Karl-Michael (2009): Nachhaltiger Konsum – am Beispiel des Essens, in: SWS-Rundschau 1, Wien, S.29-49.

Corsten, Hans / Roth, Stefan (Hrsg.) (2012): Nachhaltigkeit. Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung, Wiesbaden.

Dürk, Maike (2013): Nachhaltigkeit im Handel. Ein neuer Ansatz zur Profilierung von Handelsunternehmen, Hamburg.

Galbreath, Jeremy / Benjamin, Kim (2010): An action-based approach for linking CSR with strategy, Framework and cases, in: Louche, Céline et. al (Hrsg.): Innovative CSR. From Risk Management to Value Chain, Sheffield, S.12-36.

Gekeler, Moritz (2014): Konsumgut Nachhaltigkeit. Zur Inszenierung neuer Leitmotive in der Produktkommunikation, Bielefeld.

Griese, Kai-Michael (Hrsg.) (2015): Nachhaltigkeitsmarketing. Eine fallstudienbasierte Einführung, Wiesbaden.

Haunhorst, Gerhard / Willers, Christoph (Hrsg.) (2011): Nachhaltiges Management. Sustainability, Supply Chain, Stakeholder, Norderstedt.

Heinrich, Peter (Hrsg.) (2013): CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln, (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), Heidelberg.

Jünemann, Reinhardt (1989): Materialfluß und Logistik. Systemtechnische Grundlagen mit Praxisbeispielen, Berlin.

Keller-Kern, Hildegard / Prox, Christoph (2014): CSR auf dem Prüfstand. Die Sicht der Deutschen auf die gesellschaftliche Verantwortung der Wirtschaft, in: Kirchhof, Anne-Kathrin / Nickel, Oliver (Hrsg.): CSR und Brandmanagement, Marken nachhaltig führen, (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), Heidelberg, S.37-51.

Knoppe, Marc (Hrsg.) (2015): CSR und Retail Management. Gesellschaftliche Verantwortung als zukünftiger Erfolgsfaktor im Handel, Heidelberg.

Köhn-Ladenburger, Christiane (2013): Marketing für LOHAS. Kommunikationskonzepte für anspruchsvolle Kunden, Wiesbaden.

Lienbacher, Eva (2013): Corporate Social Responsibility im Handel. Diskussion und empirische Evidenz des alternativen Betriebstyps Sozialmarkt, Wiesbaden.

Maslow, Abraham (1943): A Theory of Human Motivation, in: Psychological Review 50, S.370-396.

Meffert, Heribert et al. (2015): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 12., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden.

Meffert, Heribert et al. (Hrsg.) (2014): Sustainable Marketing Management. Grundlagen und Cases, Wiesbaden.

Perreault, William / McCarthy, Jerome (1960): Basic Marketing. A Global-Managerial Approach, 14. Auflage, New York.

Pittner, Martin (2014): Strategische Kommunikation für LOHAS. Nachhaltigkeitsorientierte Dialoggruppen im Lebensmitteleinzelhandel, Wiesbaden.

Porter, Michael (1989): From Competitive Advantage to Corporate Strategy, in: Asch, David / Bowman Cliff: Readings in Strategic Management, Basingstoke, S.234-255.

Pratt, Nadine et al. (2013): Verbrauchergerechte CSR-Kommunikation, in: uwf UmweltWirtschaftsForum 21 (2013), S.65-73.

Prüne, Gesa (2013): Luxus und Nachhaltigkeit. Entwicklung strategischer Handlungsempfehlungen für das Luxusgütermarketing, Wiesbaden.

Ray, Paul / Anderson, Sherry Ruth (2000): The cultural creatives. How 50 million people are changing the world, New York.

Rudolph, Thomas / Meise, Jan Niklas (2010): Mehrwert durch Transparenz kommunizieren, in: Marketing Review St. Gallen 3, S.15-19.

Schmieder, Ulf-Marten (2010): Integrierte Multichannel-Kommunikation im Einzelhandel. Wiesbaden.

Schneider, Andreas / Schmidpeter René (Hrsg.) (2015): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, 2., ergänzte und erweiterte Auflage, Heidelberg.

Von Carowitz, Hans Carl / Hamberger, Joachim (Hrsg.) (2013): Sylvicultura oeconomica. Oder Haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur Wilden Baum-Zucht, neue Auflage, München.

Waßmann, Jan (2013): Corporate Social Responsibility und Konsumentenverhalten. Theoretische Ansätze und empirische Befunde, Wiesbaden.

Weber, Torsten (Hrsg.) (2015): CSR und Produktmanagement. Langfristige Wettbewerbsvorteile durch nachhaltige Produkte, (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), Heidelberg.

Werner, Heinz (2015): Basiswissen Außenhandel. Global Sourcing: Von der Kontaktaufnahme bis zur Verzollung, 2., korrigierter Auflage, Wiesbaden.

Winzer, Peter / Goldschmidt, Solveig (2015): Nachhaltigkeitsmarketing in Lebensmittelindustrie und –handel am Praxisbeispiel der EDEKA-Gruppe, in: uwf UmweltWirtschaftsForum 23, S.289-298.

Zander, Katrin / Hamm, Ulrich (2011): Werte ökologischer Lebensmittel. Anforderungen an eine erfolgreiche Kommunikation mit Verbrauchern, in: Leithold, G. et al. (Hrsg.): 11. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau, Berlin, S.292-295.

Internet basierte Quellen

Allgayer, Florian: Konsum: Die Folgen der Lebensmittel-Skandale, in: W&V, vom 18.07.2011, http://www.wuv.de/medien/konsum_die_folgen_der_lebensmittel_skandale (Zugriff am 16.06.2016).

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (Hrsg.): Deutschland, wie es isst. Der BMEL-Ernährungsreport 2016, von Dezember 2015, http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/Ernaehrungsreport2016.pdf;jsessionid=E3F6BEEFF0EE1C590D0EAF2A2D41E8C0.2_cid358?__blob=publicationFile (Zugriff am 14.07.2016).

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft: EG-Öko-Verordnung (EWG) 834/2007, vom 28.06.2007, http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Landwirtschaft/OekologischerLandbau/834_2007_EG_Oeko-Basis-VO.pdf;jsessionid=FA15AEE360B709061E78003790232CBD.2_cid358?__blob=publicationFile (Zugriff: 30.06.2016).

Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.): Verkehrsprognose 2030, von 2014, https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/VerkehrUndMobilitaet/verkehrsprognose-2030-praesentation.pdf?__blob=publicationFile (Zugriff am 05.07.2016).

Bundesverband Die Verbraucher Initiative e.V. (Hrsg.): CSR-Kommunikation im Wandel – Status quo und Trends aus Sicht der Unternehmen, vom 28.06.2016, http://www.nachhaltig-einkaufen.de/media/file/62.Krueger_Charts_Studie_CSCP-VI_28_06_12.pdf (Zugriff am 06.07.2016).

Cargill (Hrsg.): Eine vielversprechende Zukunft für nachhaltigen Kakao, http://www.cargill.com/150/de/DE_MONDELEZ-COCOA-LIFE.jsp (Zugriff am 10.07.2016).

Coca-Cola (Hrsg.): Nachhaltigkeitsbericht 2013, von 2013, S.7, http://nachhaltigkeitsbericht.coca-cola.de/download/coca-cola_nachhaltigkeitsbericht-2013.pdf?WT.mc_id=owned.DE.DE.Multibrand.Website.perfectsensedigital.Website.Journey.JourneyLinks.textlink (Zugriff am 09.07.2016).

Coca-Cola (Hrsg.): Nachhaltigkeitsbericht 2013. Coca-Cola – mehr als nur ein Getränk, von 2013, http://nachhaltigkeitsbericht.coca-cola.de/download/Coca-Cola_NH-Magazin_2013_Verpackung-und-Recycling.pdf (Zugriff am 09.07.2016).

Coca-Cola (Hrsg.): Nachhaltigkeitsbericht 2013. Die Rote Flotte, von 2013, http://nachhaltigkeitsbericht.coca-cola.de/download/Coca-Cola_NH-Magazin_2013_Transport.pdf (Zugriff am 09.07.2016).

Coca-Cola (Hrsg.): Nachhaltigkeitsbericht 2013. Marken und Belegschaft im Einsatz für einen gesunden Lebensstil, von 2013, http://nachhaltigkeitsbericht.coca-cola.de/download/Coca-Cola_NH-Magazin_2013_Engagement.pdf (Zugriff am 09.07.2016).

Coca-Cola (Hrsg.): Nachhaltigkeitsbericht 2013. Nachhaltiges Lieferantenmanagement, von 2013, http://nachhaltigkeitsbericht.coca-cola.de/download/Coca-Cola_NH-Magazin_2013_Nachhaltiges_Lieferantenmanagement.pdf (Zugriff am 09.07.2016).

Coca-Cola (Hrsg.): Nachhaltigkeitsbericht 2013. Stakeholder-Kommunikation und Materialität, <http://nachhaltigkeitsbericht.coca-cola.de/stakeholder> (Zugriff am 10.07.2016).

Coca-Cola (Hrsg.): Nachhaltigkeitsbericht 2013. Wasser: Unsere wertvollste Ressource, von 2013, http://nachhaltigkeitsbericht.coca-cola.de/download/Coca-Cola_NH-Magazin_2013_Wasser.pdf (Zugriff am 09.07.2016).

Danone (Hrsg.): Blockheizkraftwerk, <http://www.danone.de/danone/unsere-ueberzeugungen/nachhaltigkeit/intakte-umwelt/produktion/blockheizkraftwerk.php> (Zugriff am 10.07.2016).

Danone (Hrsg.): CO₂-Reduktion in den Werken, <http://www.danone.de/danone/unsere-ueberzeugungen/nachhaltigkeit/intakte-umwelt/produktion/co2-reduktion-in-den-werken.php?navid=1339579021161> (Zugriff am 10.07.2016).

Danone (Hrsg.): Danone Ecosystem Fund, <http://www.danone.de/danone/unsere-ueberzeugungen/nachhaltigkeit/verantwortungsvolles-miteinander/danone-ecosystem-fund/ecosystem-fund.php> (Zugriff am 10.07.2016).

Danone (Hrsg.): Danone Fund for Nature, <http://www.danone.de/danone/unsere-ueberzeugungen/nachhaltigkeit/intakte-umwelt/danone-fund-for-nature.php> (Zugriff am 10.07.2016).

Danone (Hrsg.): Fonds für Nachhaltigkeitsprojekte, <http://www.danone.de/danone/unsere-ueberzeugungen/nachhaltigkeit/nachhaltiges-wirtschaften/fonds-fuer-nachhaltigkeitsprojekte.php> (Zugriff am 10.07.2016).

Danone (Hrsg.): Rohstoff Milch, <http://www.danone.de/danone/unsere-ueberzeugungen/nachhaltigkeit/intakte-umwelt/rohstoffe/rohstoff-milch.php> (Zugriff am 10.07.2016).

Danone (Hrsg.): Verpackungen aus nachwachsenden Rohstoffen, <http://www.danone.de/danone/unsere-ueberzeugungen/nachhaltigkeit/intakte-umwelt/verpackung/nachwachsende-rohstoffe/index.php?navid=1339584482007> (Zugriff am 10.07.2016).

Diverse Quellen (Arbeitskreis Biomarkt) (Hrsg.): Umsatz mit Bio-Lebensmitteln in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2015 (in Milliarden Euro), in: Statista, von Februar 2016, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/4109/umfrage/bio-lebensmittelumsatz-zeitreihe/> (Zugriff am 07.07.2016).

Diverse Quellen (POSulse) (Hrsg.): Beim Einkauf von Lebensmitteln achte ich auf..., in: Statista, von Januar 2016, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/504516/umfrage/kriterien-beim-lebensmittelkauf-in-deutschland/> (Zugriff am 07.07.2016).

DLG e.V. (Hrsg.): DLG-Studie. Verbraucherkompetenz & Lebensmittelkennzeichnung, von 2014, <http://www.dlg-verbraucher.info/de/lebensmittel-wissen/studien/neue-dlg-studie-zum-thema-lebensmittelkompetenz.html> (Zugriff am 16.07.2016).

Fairtrade Deutschland (Hrsg.): Machen Sie den Unterschied. Fairtrade zeichnet Ihre Produkte aus – mit höchstem Anspruch an soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit, https://www.fairtrade-towns.de/fileadmin/user_upload/ft-towns/mitmachen/fuenf_kriterien/Fairtrade-Towns_Broschuere_machen_sie_den_unterschied.pdf (Zugriff am 30. Juni 2016).

Fehling, Jonas: Die große Auswahl-Illusion. Diese zehn Mega-Konzerne kontrollieren unser Essen, in: Focus Online Money, vom 08.07.2014, http://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/nestle-danone-unilever-diese-zehn-mega-konzerne-kontrollieren-fast-alles-was-wir-essen_id_3974394.html (Zugriff am 07.07.2016).

GfK (Hrsg.): Anteil der Verbraucher mit umwelt- und sozialem Konsumverhalten (LOHAS) in Deutschland in den Jahren 2007 bis 2015, von Januar 2016, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/270686/umfrage/haushalte-mit-umwelt-und-sozialem-konsumverhalten-in-deutschland/> (Zugriff am 17.07.2016).

Grimm, Katharina: Diese Skandale ruinieren Nestlé das Image, in: stern, vom 29.09.2015, <http://www.stern.de/wirtschaft/news/nestle%20-%20die-skandale-der-vergangenen-jahre-6475346.html> (Zugriff: 06.07.2016).

IfD Allensbach (Hrsg.): Anzahl der Personen in Deutschland, die beim Einkaufen darauf achten, dass die Produkte aus fairem Handel (Fair Trade) stammen, von 2012 bis 2015 (in Millionen), in: Statista, von Juli 2015, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/264566/umfrage/kaeufertypen--bevorzugung-von-produkten-aus-fairem-handel-fair-trade/> (Zugriff am 07.07.2016).

innocent Alps GmbH (Hrsg.): Nachhaltige Zutaten. Unsere Strategie für nachhaltige Zutaten, <http://www.innocentdrinks.de/ueber-uns/nachhaltigkeit/nachhaltige-zutaten> (Zugriff am 08.07.2016).

Kommission der Europäischen Gemeinschaft (Hrsg.): Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, vom 18.07.2001, S.7,

http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366_de.pdf (Zugriff am 17.06.2016).

Leonhardmair / Klebs: 200 Milliarden Euro Marktpotential. Ausgabefreudige Weltverbesserer etablieren sich als Mega-Konsumentengruppe, in: Universität Hohenheim, vom 14.05.2008, [https://www.uni-hohenheim.de/pressemitteilung.html?&tx_ttnews\[tt_news\]=1436&cHash=66257860dd](https://www.uni-hohenheim.de/pressemitteilung.html?&tx_ttnews[tt_news]=1436&cHash=66257860dd) (Zugriff am 17.06.2016).

Mondelēz International (Hrsg.): Coffee Made Happy. Die Wichtigsten Zahlen und Fakten, in: Forum CSR, <http://www.forum-csr.net/Down.asp?Name={RLMTKBOAIL-11212014115152-XNNVCFWXBF}.pdf> (Zugriff am 10.07.2016).

Mondelēz International (Hrsg.): The Call For Well-being. 2015 Progress Report, von 2015, S.31, <http://www.mondelezinternational.com/~media/MondelezCorporate/uploads/download/s/cfwbprogressreport.pdf> (Zugriff am 10.07.2016).

Nestlé (Hrsg.): Nestlé in der Gesellschaft, Gemeinsame Wertschöpfung und unsere sozialen Verpflichtungen 2015, von 2016, <http://www.nestle.de/asset-library/documents/medien/broschueren/unternehmen/bericht-zur-gemeinsamen-wertschoepfung-2015.pdf> (Zugriff am 10.07.2016).

Nestlé (Hrsg.): Qualität nehmen wir persönlich. Nestlé Deutschland in der Gesellschaft Gemeinsame Wertschöpfung und unsere sozialen Verpflichtungen, von 2015, http://www.nestle.de/asset-library/documents/nestle_fortschrittsbericht_2015.pdf (Zugriff am 10.07.2016).

o. V.: Die Vegan-Ecke ist zum Verkaufsargument geworden, in: Die Welt, vom 13.10.2015, <http://www.welt.de/wirtschaft/article147554900/Die-Vegan-Ecke-ist-zum-Verkaufsargument-geworden.html> (Zugriff am 14.07.2016).

o. V.: Nachhaltige Lebensmittel. Verbraucher sehen Wirtschaft in der Pflicht, in: Factory Magazin vom 12.10.2015, <http://www.factory-magazin.de/news/beitrag/artikel/nachhaltige-lebensmittel-verbraucher-sehen-wirtschaft-in-der-pflicht.html> (Zugriff am 14.07.2016).

o. V.: Wie nachhaltig ist Coca-Cola?, in: WirtschaftsWoche, vom 16.01.2013, <http://www.wiwo.de/technologie/green/kolumne-wie-nachhaltig-ist-coca-cola/13545072.html> (Zugriff am 07.07.2016).

Original Unverpackt (Hrsg.): Über OU, <http://original-unverpackt.de/ueber-original-unverpackt/> (Zugriff am 14.07.2016).

Ottakringer (Hrsg.): Mineralwasserabsatz von Vöslauer in Europa in den Jahren 2010 bis 2015 (in 1.000 Hektoliter), in: Statista, von April 2016, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/429910/umfrage/mineralwasserabsatz-von-voeslauer-in-europa/> (Zugriff am 10.07.2016).

Rainforest Alliance (Hrsg.): Das Rainforest Alliance Certified – Siegel, <http://www.rainforest-alliance.org/business/de/marketing/marks/certified> (Zugriff am 08.07.2016).

Schobelt, Frauke: W&V Studie: Wie Nachhaltigkeit der Marke nützt, in: W&V, vom 15.02.2011, http://www.wuv.de/marketing/w_v_studie_wie_nachhaltigkeit_der_marke_nuetzt (Zugriff am 16.07.2016).

selosoda (Hrsg.): About, <http://www.selosoda.com/> (Zugriff am 12.07.2016).

Sohr, Tim: Schokoriegel werden von Kindersklaven gemacht, in: stern vom 30.09.2015, <http://www.stern.de/wirtschaft/news/nestle--klage-wegen-kinderarbeit-6477194.html> (Zugriff am 16.06.2016).

Statisches Bundesamt (Hrsg.): Umsatz der Lebensmittelindustrie in Deutschland in den Jahren 2008 bis 2015 (in Milliarden Euro), in: Statista, von April 2016, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/164959/umfrage/umsatz-der-nahrungsmittelindustrie-in-deutschland-seit-2005/> (Zugriff am 07.07.2016).

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Anzahl der Beschäftigten in der Lebensmittelindustrie in Deutschland in den Jahren 2008 bis 2015, in: Statista, von April 2016, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/164961/umfrage/beschaeftigte-in-der-nahrungsmittelindustrie-in-deutschland-seit-2008/> (Zugriff am 07.07.2016).

TransFair (Hrsg.): Umsatz mit Fairtrade-Produkten in Deutschland in den Jahren 1993 bis 2015 (in Millionen Euro), in: Statista, von Mai 2016, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/226517/umfrage/fairtrade-umsatz-in-deutschland/> (Zugriff am 07.07.2016).

Unilever (Hrsg.): Gemeinsam für eine bessere Zukunft. Unilever Sustainable Living Plan Fortschrittsbericht 2015, von Mai 2016, S.7, https://www.unilever.de/Images/uslp_fortschrittsbericht_2015_tcm1350-459153_de.pdf (Zugriff am 09.07.2016).

Unilever (Hrsg.): Nachhaltigkeit alltäglich machen, <https://www.unilever.de/nachhaltigkeit/> (Zugriff am 10.07.2016).

United Nations (Hrsg.): Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, vom 20.03.1987, <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (Zugriff am 09.07.2016).

United Nations (Hrsg.): Sustainable Development Goals. 17 Goals to transform our world, vom 25.09.2015, <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> (Zugriff am 14.07.2016).

Vöslauer (Hrsg.): Vöslauer Nachhaltigkeitsbericht 2015, von 2015, http://www.voelslauer.de/web/sites/default/files/bilder/05_nachhaltigkeit/Voeslauer-NH-Bericht_ONLINE_NEU_300dpi.pdf (Zugriff am 10.07.2016).

Wagner, Riccardo: Grayling PULSE-Studie: Soziale Verantwortung kommt von innen, vom 25.03.2013, <http://www.pr-journal.de/nachrichten/csr-unternehmensverantwortung/12921-grayling-pulse-studie-soziale-verantwortung-kommt-von-innen.html> (Zugriff am 07.07.2016).

Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung Universität Witten/Herdecke / Lebensmittel Zeitung (Hrsg.): Nachhaltigkeit in der FMCG-Branche 2015, von 2015, https://www.uni-wh.de/uploads/media/Nachhaltigkeit_in_der_FMCG-Branche_2015.pdf (Zugriff: am 11.06.2016).

Anlagen

Sustainable Development Goals: 17 Goals to transform our World

1 No Poverty, 2 Zero Hunger, 3 Good Health and Well-Being, 4 Quality Education, 5 Gender Equality, 6 Clean Water and Sanitation, 7 Affordable and clean Energy, 8 Decent Work and Economic Growth, 9 Industry, Innovation and Infrastructure, 10 Reduced Inequalities, 11 Sustainable Cities and Communities, 12 Responsible Consumption and Production, 13 Climate Action, 14 Life below Water, 15 Life on Land, 16 Peace, Justice and Strong Institutions, 17 Partnerships for the Goals.



Abbildung 5: Sustainable Development Goals²⁹⁹

²⁹⁹ United Nations (Hrsg.): Sustainable Development Goals. 17 Goals to transform our world, vom 25.09.2015, <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> (Zugriff am 16.07.2016).

ISO 26000

This brochure provides a basic understanding of the voluntary International Standard, ISO 26000:2010, Guidance on social responsibility. It aims to be a first step in helping all types of organization in both the public and private sectors to consider implementing ISO 26000 as a way to achieve the benefits of operating in a socially responsible manner.

ISO – The International Organization for Standardization

ISO has a membership of 163 national standards bodies from countries large and small, industrialized, developing and in transition, in all regions of the world. ISO's portfolio of over 18.400 standards provides business, government and society with practical tools for all three dimensions of sustainable development: economic, environmental and social.

ISO standards make a positive contribution to the world we live in. They facilitate trade, spread knowledge, disseminate innovative advances in technology, and share good management and conformity assessment practices.

ISO standards provide solutions and achieve benefits for almost all sectors of activity, including agriculture, construction, mechanical engineering, manufacturing, distribution, transport, medical devices, information and communication technologies, the environment, energy, quality management, conformity assessment and services.

ISO only develops standards for which there is a clear market requirement. The work is carried out by experts in the subject drawn directly from the industrial, technical and business sectors that have identified the need for the standard, and which subsequently put the standard to use. These experts may be joined by others with relevant knowledge, such as representatives of government agencies, testing laboratories, consumer associations and academia, and by international governmental and nongovernmental organizations.

An ISO International Standard represents a global consensus on the state of the art in the subject of that standard.³⁰⁰

³⁰⁰ International Organization for Standardization (Hrsg.): ISO 26000 Social Responsibility, vom 01.11.2010, http://webstore.ansi.org/Documents/discovering_iso_26000.pdf (Zugriff: 30.06.2016).

SMETA 4-Säulen Responsible Sourcing

Das SMETA 4-Säulen-Konzept wurde durch AIM (Association des Industries Marque) als Reaktion auf die veränderten Anforderungen an Konsumgüterhersteller entwickelt. Mit SMETA 4-Säulen werden die Anforderungen von Standard-SMETA-Audits ergänzt. Besondere Schwerpunkte sind Umweltschutz und Unternehmensintegrität.

Das SMETA 4-Säulen-Konzept wurde für Sedex-Mitglieder entwickelt und wird von diesen überwiegend eingesetzt, um Ziele wie die Förderung ethisch nachhaltiger Lieferketten und die Steigerung der Effektivität und Effizienz von Audits zu erreichen.

Unternehmen, die keine Sedex-Mitglieder sind, können SMETA ebenfalls einsetzen, um die Transparenz ihrer Audits zu verbessern, indem sie Informationen zu den Qualifikationen und Vorgehensweisen der Prüfer und zu den Auditierungsmethoden veröffentlichen.

Das SMETA 4-Säulen-Konzept wurde entwickelt, um ethische Nachhaltigkeit in Lieferketten und nachhaltige Produktionssysteme zu fördern. Über einheitliche Evaluierungsverfahren werden folgende Vorteile erzielt:

- Verringerte Kosten durch einen standardisierten Ansatz zur Freigabe von Auditinformationen
- Verbessertes Lieferkettenmanagement
- Möglichkeiten zum Vergleich innerhalb eines internationalen Unternehmensnetzwerks
- Besserer Markenschutz durch das Bekenntnis zu ethisch nachhaltigen Lieferketten³⁰¹

³⁰¹ Lloyd's Register LRQA (Hrsg.): SMETA 4-Säulen Responsible Sourcing, <http://www.lrqa.de/standards-und-richtlinien/sedex-smeta/> (Zugriff am 18.07.2016).

Nachhaltige Gütesiegel

 <p>Das Bio-Siegel als markengeschütztes Zeichen kann zusammen mit dem EU-Bio-Logo für die Kennzeichnung von Biolebensmitteln verwendet werden. Jedes Produkt, das mit dem Bio-Siegel gekennzeichnet wird, muss vor dem in Verkehr bringen bei der Informationsstelle Bio-Siegel angemeldet werden. Außerdem muss es den grafischen Vorgaben der Öko-Kennzeichenverordnung entsprechen. Die Nutzung ist kostenlos.³⁰²</p>	 <p>Durch die EU-Rechtsvorschriften für den ökologischen Landbau ist die Kennzeichnung vorverpackter Biolebensmittel mit dem EU-Bio-Logo, dem dazugehörigen Kontrollstellencode und einer allgemeinen Herkunftsangabe der Zutaten seit dem 1. Juli 2012 verbindlich vorgeschrieben. Dies gilt für Produkte aus dem ökologischen Landbau und Biolebensmittel, die einen Verarbeitungsschritt in der Europäischen Gemeinschaft erfahren.³⁰³</p>
 <p>Demeter steht für Produkte der Biologisch-Dynamischen Wirtschaftsweise. Kern des biodynamischen Wirtschaftens ist es, Vielfalt – das Individuelle, die eigene Initiative – zu ermöglichen, immer vor dem Hintergrund, das Lebendige zu fördern. Dabei geht es stets um den respektvollen Umgang mit Erde, Pflanze, Tier und natürlich auch mit den Menschen.³⁰⁴</p>	 <p>Im Zentrum aller Naturland Richtlinien steht ein ganzheitlicher Ansatz, nachhaltiges Wirtschaften, praktizierter Natur- und Klimaschutz, Sicherung und Erhalt von Boden, Luft und Wasser sowie der Schutz des Verbrauchers. Naturland Richtlinien decken neben der EG-Öko-Verordnung auch Bereiche ab, wie z.B. die ökologische Waldnutzung, Textil- und Kosmetika-Herstellung oder auch soziale Aspekte über die Sozialrichtlinien.³⁰⁵</p>

³⁰² Öko-Landbau (Hrsg.): Bio-Siegel, <https://www.oekolandbau.de/bio-siegel/> (Zugriff am 20.07.2016).

³⁰³ Öko-Landbau (Hrsg.): Bio-Siegel, <https://www.oekolandbau.de/bio-siegel/> (Zugriff am 20.07.2016).

³⁰⁴ demeter (Hrsg.): Das ist Demeter. Demeter – Markenzeichen für biodynamische Qualität, vom 29.09.2011, <http://www.demeter.de/verbraucher/ueber-uns/demeter-markenzeichen> (Zugriff am 20.07.2016).

³⁰⁵ Naturland (Hrsg.): Naturland Richtlinien, <http://www.naturland.de/de/naturland/richtlinien.html> (Zugriff am 20.07.2016).

 <p>Wer sich für Bioland entscheidet, sagt gleichzeitig nein zu Gentechnik, Massentierhaltung, chemisch-synthetischen Düngern und Pestiziden. Denn die Bioland-Bäuerinnen und Bauern und ihre Partner aus Lebensmittelhandwerk und -herstellung wirtschaften nach strengen Richtlinien. Diese gehen weit über den gesetzlichen Mindeststandard für Bio-Lebensmittel hinaus.³⁰⁶</p>	 <p>Der Blaue Engel garantiert, dass die Produkte und Dienstleistungen hohe Ansprüche an Umwelt-, Gesundheits- und Gebrauchseigenschaften erfüllen. Dabei ist bei der Beurteilung stets der gesamte Lebensweg zu betrachten. Um dabei die technische Entwicklung widerzuspiegeln, überprüft das Umweltbundesamt alle drei bis vier Jahre die Kriterien. Auf diese Weise werden Unternehmen gefordert, ihre Produkte immer umweltfreundlicher zu gestalten.³⁰⁷</p>
 <p>Es steht dafür, dass alle aus fairer Produktion erhältlichen Zutaten eines gesiegelten Produkts zu 100% nach den Regeln der weltweit gültigen Fairtrade-Standards gehandelt wurden. Dies ermöglicht Kleinbauernkooperativen stabilere Preise sowie langfristige und transparentere Handelsbeziehungen. Die Standards enthalten darüber hinaus Kriterien zu demokratischen Organisationsstrukturen, Umweltschutz und sicheren Arbeitsbedingungen.³⁰⁸</p>	 <p>Die Förderung einer umweltfreundlichen, sozialförderlichen und ökonomisch tragfähigen Bewirtschaftung von Wäldern – das ist die Mission des FSC. Mit dem Kauf von Holz- oder Papierprodukten mit dem FSC-Label entscheidet sich der Verbraucher für einen schonenden Umgang mit den Waldressourcen. Das FSC-System sichert die Nutzung der Wälder gemäß den nachhaltigen Bedürfnissen heutiger und zukünftiger Generationen.³⁰⁹</p>

³⁰⁶ Bioland (Hrsg.): Richtlinien für Erzeuger & Hersteller, <http://www.bioland.de/ueber-uns/richtlinien.html> (Zugriff am 20.07.2016).

³⁰⁷ Der Blaue Engel (Hrsg.): Was steckt dahinter?, <https://www.blauer-engel.de/de/der-blaue-engel/was-steckt-dahinter> (Zugriff am 20.07.2016).

³⁰⁸ Fairtrade Deutschland (Hrsg.): Fairtrade-Siegel. Fair mit System, <https://www.fairtrade-deutschland.de/was-ist-fairtrade/fairtrade-siegel.html> (Zugriff am 20.07.2016).

³⁰⁹ Forest Stewardship Council (Hrsg.): Wälder für immer für alle, <http://www.fsc-deutschland.de/de/de/der-fscr> (Zugriff am 20.07.2016).

 <p>Der MSC (Marine Stewardship Council) wurde 1997 von der Umweltorganisation WWF und dem Lebensmittelkonzern Unilever ins Leben gerufen, um eine Lösung für das globale Problem der Überfischung zu bieten. Der MSC verwaltet das weltweit bekannteste ökologische Zertifizierungs- und Kennzeichnungsprogramm für nachhaltige Fischerei. Das MSC-Siegel kennzeichnet Fisch und Meeresfrüchte aus MSC-zertifizierten nachhaltigen Fischereien. Verbraucherinnen und Verbraucher, die beim Fischeinkauf auf das MSC-Siegel achten, unterstützen Fischereien, die verantwortungsbewusst arbeiten und motivieren andere, es ihnen gleichzutun.³¹⁰</p>	 <p>Palm oil producers are certified through strict verification of the production process to the stringent RSPO Principles & Criteria for Sustainable Palm Oil Production by accredited Certifying Bodies, and can be withdrawn at any time in case of infringement of the rules and standards. All organisations in the supply chain that use RSPO certified sustainable oil products are audited to prevent overselling and mixing palm oil with conventional (or non-sustainable) oil palm products.³¹¹</p>
 <p>Das Rainforest Alliance Certified™-Siegel garantiert Verbrauchern, dass dieses Produkt aus Zutaten besteht, die umweltfreundlich und sozial verantwortungsvoll angebaut wurden. Farmen und Waldgebiete, die die strengen, unabhängigen Standards des Sustainable Agriculture Network oder des FSC erfüllen, erhalten das Rainforest Alliance Certified™-Siegel bzw. das FSC-Siegel.³¹²</p>	

³¹⁰ Marine Stewardship Council (Hrsg.): Was wir tun, <https://www.msc.org/ueber-uns/ueber-uns> (Zugriff am 20.07.2016).

³¹¹ Roundtable On Sustainable Oil (Hrsg.): How RSPO Certification Works, <http://www.rspo.org/certification/how-rspo-certification-works> (Zugriff am 20.07.2016).

³¹² Rainforest Alliance (Hrsg.): Das Rainforest Alliance – Certified Siegel, <http://www.rainforest-alliance.org/business/de/marketing/marks/certified> (Zugriff am 20.07.2016).

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

25. Juli 2016, Berlin

Michelle Kemp

Ort, Datum

Vorname Nachname